

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO**

**GESTÃO DA QUALIDADE E VALORES PESSOAIS DO TRABALHADOR:
O CASO DA ELETRIC**

**Florianópolis
2004**

LÍZIA CRISTINA KLAN PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE E VALORES PESSOAIS DO TRABALHADOR:
O CASO DA ELETRIC**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre em
Psicologia, Programa de Pós-Graduação
em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro
de Filosofia e Ciências Humanas.**

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

**Florianópolis
2004**

TERMO DE APROVAÇÃO

LÍZIA CRISTINA KLAN PEREIRA

GESTÃO DA QUALIDADE E VALORES PESSOAIS DO TRABALHADOR: O
CASO DA ELETRIC

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Departamento de Psicologia, UFSC

Prof. Dr. Nelson Colossi
Departamento de Ciências da Administração, UFSC

Prof. Dr. Narbal Silva
Departamento de Psicologia, UFSC

Florianópolis, 18 de Fevereiro de 2004

***A meus filhos muito amados, Mateus e Manuela,
fontes de minha inspiração e representantes
do que de melhor fiz na vida.***

AGRADECIMENTOS

Ao longo do caminho, tive a alegria de contar com o apoio de muitas pessoas, sem as quais eu certamente não poderia concretizar este trabalho. Meu profundo e sincero agradecimento a estes, que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal:

Ao meu orientador, Dr. José Carlos Zanelli, por oportunizar a realização de um sonho, compartilhar seu conhecimento, iluminar meu caminho e gentilmente compreender e apoiar a superação das dificuldades que vivenciei durante este período.

Aos professores Narbal Silva e Nelson Colossi, por aceitarem o convite de participar da banca examinadora e por suas fundamentais contribuições ao aperfeiçoamento e reflexão deste trabalho.

Aos professores e funcionários do programa de pós-graduação em psicologia da UFSC, pela qualidade dos ensinamentos, empenho, apoio e cordialidade oferecidos.

Aos colegas do curso de mestrado, em especial aos amigos de estrada, pelo companheirismo e enriquecedora convivência.

À Eletric e seu gestor da qualidade, pelo interesse e oportunidade oferecida à realização deste trabalho.

Aos participantes da pesquisa, que generosamente cederam seu tempo e as suas histórias pessoais e profissionais para dar vida a esta dissertação.

Aos meus pais, Ilson e Irene, pelo amor que proporcionaram ao longo de minha vida e que sempre me deu força para enfrentar os desafios.

À D. Maria, que com atenção e carinho cuidou da minha vida particular para que com tranquilidade pudesse dedicar-me a este projeto profissional.

Por fim, ao meu esposo Manoel, pelo incentivo e apoio incondicional para que este sonho se tornasse realidade, e, principalmente, pelo amor que deu um sentido especial a minha existência.

SUMÁRIO

1. INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS VALORES PESSOAIS DO TRABALHADOR.....	12
1.1. Objetivos da presente pesquisa	14
2. GESTÃO DA QUALIDADE	16
2.1. Avanço do capitalismo: do taylorismo ao modelo japonês/ toyotista	16
2.2. Evolução da gestão da qualidade.....	17
2.3. Gestão da qualidade pelo modelo japonês	19
2.4. Conceitos e ferramentas da gestão da qualidade	20
2.5. Normas ISO 9000	22
2.6. Participação do trabalhador no contexto da qualidade	24
2.7. Princípios da qualidade	27
3. VALORES	33
3.1. Cultura	33
3.2. Cultural organizacional	35
3.3. Valores	40
3.4. Estudo dos valores	43
4. PESQUISAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS: VALORES, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE	49
5. MÉTODO	56
5.1. Escolha da organização	57
5.2. Escolha dos sujeitos	58
5.3. Coleta das informações	59
5.3.1. Roteiro de entrevista comentado	60
5.4. Informações coletadas e transcrições	63
5.5. Análise das informações	65
5.6. Categorias de análise	65
6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS	67

6.1. Caracterização da organização	67
6.2. A gestão da qualidade na organização	70
6.2.1. Histórico e características	70
6.2.2. Política e princípios da gestão da qualidade da organização	73
6.3. Caracterização dos sujeitos	75
6.4. Entrevistado “A”	76
6.5. Entrevistado “B”	86
6.6. Entrevistado “C”	96
6.7. Entrevistado “D”	108
6.8. Entrevistado “E”	115
7. DISCUSSÃO	125
7.1. Informações biográficas	125
7.2. Processos de socialização	130
7.3. Valores pessoais dos sujeitos	134
7.4. Valores organizacionais	144
7.5. Qualidade, mudanças e valores organizacionais	144
7.6. Qualidade, mudanças e valores pessoais	147
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
REFERÊNCIAS.....	157

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores	45
Quadro 1 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado A	84
Quadro 2 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado B	94
Quadro 3 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado C	106
Quadro 4 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado D	113
Quadro 5 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado E	122
Figura 1 – Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional dos valores	46

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar a influência dos princípios da gestão da qualidade de uma organização – no caso, a Eletric – nos valores pessoais de trabalhadores que vivenciaram o período anterior e posterior a implantação dos mesmos. Para tanto, foram utilizados procedimentos qualitativos de coleta e análise de dados, entre os quais a análise documental, entrevistas e observações livres, destinados a reconhecer características da organização estudada e seu sistema de gestão da qualidade. Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um grupo de cinco trabalhadores, da gerência à área técnica e operacional, desenvolvidas a partir de um roteiro amplo, que permitiu o aprofundamento de questões. Buscando reconhecer valores e a percepção de transformações nos mesmos no decorrer de suas vidas, este método se assemelhou ao utilizado para coleta de histórias de vida. As informações colhidas foram trabalhadas a partir da análise de conteúdo, orientada por categorias decorrentes dos objetivos da presente pesquisa, discutidas a partir do referencial teórico.

A análise permitiu identificar que a relação de influência de um sistema de conceitos sobre os valores pessoais de um indivíduo não pode ser concebida como uma relação de causa e efeito. Foi constatada uma variedade de fatores multideterminados, interrelacionados e retroalimentados que interferem na relação das variáveis. Observou-se que essa relação é singular, inviabilizando o estabelecimento de padrões para o processo de influência. É possível reconhecer, no entanto, que está vinculado ao compartilhamento de expectativas e metas comuns e aos processos de socialização primária. Entre os fatores associados à modificação dos valores pessoais em decorrência de conceitos expressos na organização de trabalho destacam-se: a importância que o trabalho possui na vida dos indivíduos; os vínculos estabelecidos com a organização; o desejo de manutenção do emprego; oportunidades de crescimento pessoal e profissional e exigências de mudança tornar-se um elemento interno.

Verificou-se que caso os valores básicos do indivíduo sejam congruentes aos novos valores firmados pela organização, o processo de aceitação e adaptação é facilitado e parece

haver, de maneira geral, fortalecimento e aperfeiçoamento dos mesmos, ascendendo na hierarquia de interesses do indivíduo. Caso sejam incongruentes, existe resistência, mas é possível considerar que a assimilação a novos valores é autêntica.

No caso em questão, conclui-se que as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho relativas à qualidade foram traduzidas para a vida pessoal de forma singular a cada um dos indivíduos. A ênfase fornecida a certos valores pessoais ou sua modificação acontece a partir de uma complexa interação com outros elementos e acontecimentos da vida do indivíduo, tanto relacionados a sua história de vida quanto ao seu futuro. Entre os valores vinculados à qualidade que exerceram maior influência está a melhoria contínua, alto nível de comunicação interpessoal, responsabilidade, dedicação e perfeccionismo.

ABSTRACT

The present study had as objective to identify and to analyze the influence of the administration of quality already consolidated in the day by day of an organization the case of electric – in the workers' personal values that experienced the previous and subsequent period of the implantation of this administration. For the collection and analysis of data procedures were used, predominantly qualitative, among them the documental analysis, interviews and free observations, directed mainly to recognize characteristics of the studies organization and its system of administration of quality. Interviews were made semi-structured with a group of five workers, from the management to the technical and operational area, developed starting from a wide guide, that allowed the enhancements of the subjects. Trying to recognize values and the perception of transformations inside them throughout their lives, this method resembled the one analysis of the content, guided by categories coming from the objectives of the present researches, discussed starting from the theoretical model.

The analysis permitted to identify that the relation of the influence of a system of concepts on an individual's personal values cannot be conceived as a cause and effect relation. It was verified a variety of factors determined by many causes, interrelated and inter-generated that interfere in the relation of the variables. It was observed that relation is singular, making unfeasible the establishment of patterns for the influence process. It is possible, to recognize, however, that it is linked to the sharing of expectations and common goals and to the processes of primary socialization. Among the factors associated to the modification of the processes of primary socialization. Among, the factors associated to the modification of the personal values due to concepts expressed in the work organization it can be outstanding: the importance that the work has in the individuals' life ; the bonds established with the organization; the desire of maintenance of the job; opportunities of personal and professional growth and demands of a personal change turning into an internal element.

It was verified that in case the individual's basic values are appropriate to the new values of the organization, the acceptance and adaptation process is facilitated and it seems to be, in a general way, strengthening and improvement of them, ascending in the hierarchy of the individual's values. In case they are incongruous, resistance exist, but it is possible to consider that the assimilation to new values is authentic.

In the case in subject, it was determined that the experiences lived in the work atmosphere relatec to quality were translated to the personal life in a singular way to each one of the individuals, highlighting or modifying those worker's personal values starting from a complex interaction with other elements and events of the individual's life, related as well as to his life history as to his future. Among the values linked to the quality that had grater influence is the continuous improvement, high level of communication interpersonal, responsibility, dedication and perfectionism.

1. INFLUÊNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS VALORES PESSOAIS DO TRABALHADOR

Sinônimo daquilo que caracteriza uma coisa ou um modo de ser, a palavra qualidade também está relacionada a tudo que é bom e belo. Contudo, como apontam Ruas, Antunes e Roesse (1993), a partir da segunda metade da década de 80, “qualidade” também começou a ser reconhecida como estratégia de resposta às exigências e dificuldades de mercado por muitas organizações brasileiras.

Baseados no chamado “Modelo Japonês”, ou toyotista, programas de qualidade foram reconhecidos por uma plêiade de administradores e autores como um instrumento que poderia manter a sobrevivência das organizações num ambiente de competitividade global. Buscaria substituir, em geral, o modelo de gestão taylorista/fordista, que pressupõe ambientes estáveis e rigidez nos processos de produção, características estas, entre outras, que não estavam mais atendendo as necessidades de um mundo em constante transformação.

Foi principalmente durante a década de 1990 que programas de qualidade se disseminaram nas organizações brasileiras, sendo implementados nos mais variados setores: da empresa de software à padaria, da escola rural no interior às maiores universidades do país, em organizações públicas e privadas. Do operário mais humilde ao executivo, os trabalhadores foram convencidos, seduzidos ou pressionados a assimilar novos conceitos e a desenvolver novas habilidades e posturas no trabalho.

Enquanto numa organização tradicional, com características tayloristas/fordistas, o controle é exercido pela chefia e o “pensar” o trabalho está desvinculado da sua “execução”, nas organizações que implantam programas da qualidade pretende-se desenvolver um fenômeno é diferenciado. Os trabalhadores devem atender a novas e complexas exigências, que estão vinculadas diretamente ao autocontrole e a utilização da criatividade, flexibilidade, reflexão e capacidade de aprendizagem (Marques, 1997; Rosa, 1994). E é a partir de exigências que são impostas, a fim de garantir a sobrevivência e bem estar da organização, que novas formas de pensar vão sendo construídas e transformadas.

Seria difícil negar a influência da organização de trabalho na subjetividade do trabalhador, isto é, na sua forma de pensar, sentir e agir no mundo. É a partir dos meios sociais, culturais e históricos que o ser humano vai construindo a si mesmo (Chaves, 2000). Da mesma forma que a família, a escola e o grupo de amigos, o local de trabalho – seja este uma empresa, um hospital ou uma feira livre – é uma agência de socialização marcante e decisiva na vida do ser humano. É o trabalho que absorve as horas mais úteis do dia, influencia a formação do círculo de amizades, o status social e as condições materiais de vida. E é também na inserção em contextos organizacionais que o trabalhador desenvolve aspectos subjetivos do seu ser, construindo continuamente sua identidade, e, conseqüentemente, seus valores pessoais e atitudes (Zanelli, no prelo). Será, portanto, calcado nestes pressupostos que o presente trabalho se apoiará, buscando revelar, especificamente, a influência dos princípios do sistema de GQ¹ nos valores pessoais dos trabalhadores. O fenômeno aqui investigado recai sobre os valores no sentido de delimitar o estudo e porque são estes que orientam a vida das pessoas, dirigindo as metas fixadas pelas mesmas, seus princípios e crenças que se organizam hierarquicamente e se relacionam a modelos de comportamento, como também a formas de pensar, sentir e agir (Tamayo 1997; 1998).

Para garantir a sobrevivência e a competitividade, o modelo da GQ impõe exigências à organização que podem ser fonte de valores que se disseminam entre seus integrantes. Estas exigências estão inclusas nos conceitos, métodos e técnicas propostos pelos programas de GQ, que, ao serem adotados, podem se tornar a base de novos valores organizacionais. No entanto, como salienta Tamayo (1997), os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. Para este autor, seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas de todos os seus membros: o sistema de valores da organização não é necessariamente idêntico ao dos seus integrantes, podendo ser conflitivo, em todo ou em parte com o deles.

Compreender a influência dos princípios inerentes a GQ nos valores pessoais dos trabalhadores contribui para desvelar o fenômeno de construção, modificação e incremento

¹ No decorrer do texto, a “Gestão da qualidade” será tratada através da sigla “GQ”.

dos valores das pessoas ligadas numa organização. Publicações científicas brasileiras à cerca dos valores pessoais versam principalmente sobre a discussão do tema numa perspectiva tipológica (Costa, 1999; Gouveia e outros, 2001; Pereira Lima e Camino, 2001; Schwartz, 1999; Tamayo 1888; 1994; 1998;), ou seja, há carência de pesquisas com foco na mudança de valores. Em paralelo, a produção deste conhecimento pode contribuir na criação de ferramentas de avaliação do processo de implantação da qualidade e de outros mecanismos de reestruturação produtiva, que visem transformações organizacionais e que afetem diretamente os trabalhadores. Também poderá haver maiores indicativos sobre a possibilidade de transferência das experiências dos trabalhadores na organização para o seio da família e de outros meios sociais dos quais participam. E a sociedade terá mais informações se o novo trabalhador da era da qualidade também se transforma num novo cidadão. Desta forma, a ciência psicológica estará contribuindo mais efetivamente com este campo, muitas vezes relegado à administração, sociologia e engenharia. Por características próprias destas áreas, os conhecimentos criados muitas vezes se voltam mais à análise organizacional, social ou ao desenvolvimento da excelência profissional e pouco à investigação de características psicológicas dos trabalhadores envolvidos. Enfim, tanto as organizações, praticantes do modelo de sistema de gestão da qualidade, como sindicatos e o meio científico poderão ter, com a presente pesquisa, mais informações sobre os valores relativos à qualidade que estão sendo incorporados (ou não) e gerando reflexos nos trabalhadores. Para tanto, se estabelece o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência dos princípios da gestão da qualidade nos valores pessoais dos trabalhadores?

1.1. Objetivos da presente pesquisa

Como forma de responder o problema de pesquisa, o presente trabalho se propõe a:

- * Examinar quais os princípios da GQ que se configuraram como valores da organização na qual estão inseridos os sujeitos investigados.
- * Caracterizar os valores pessoais dos sujeitos da pesquisa.

- * Analisar as características da relação existente entre os valores pessoais dos sujeitos e os princípios da qualidade expressos nos valores organizacionais.
- * Identificar a percepção dos trabalhadores no que tange a transformações nos seus valores, dos companheiros de trabalho e da organização e os fatores que as influenciaram.
- * Revelar indicativos de como conceitos e idéias difundidos sobre qualidade no ambiente organizacional e assimilados pelos trabalhadores podem estar sendo desenvolvidos em outros ambientes que não apenas o da organização de trabalho.

2. GESTÃO DA QUALIDADE

2.1. Avanço do capitalismo: do taylorismo/fordismo ao modelo japonês/ toyotista

Embora as organizações industriais já existissem na sociedade desde o século XVII, foi apenas no século XX que as teorias de gestão organizacional começaram a se desenvolver. Entre seus precursores está Frederick Taylor, que criou a Administração Científica, baseando-se na racionalização do trabalho. Seu método é simples e tornou-se a base para o modo de trabalhar que se desenvolveu na primeira metade do século XX e, em muitas situações, predomina até hoje. Na sua obra, as técnicas de trabalho se centram no corpo do trabalhador, que é tratado como máquina e adestrado, amplificando a sua utilização, aperfeiçoando a extração do trabalho e integrando-o ao novo circuito da produção. Entre seus princípios, estão:

- * Transferir toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente, ou seja, trabalho intelectual é separado do manual.
- * Dividir cada tarefa em seus componentes e projetar os métodos mais rápidos e melhores para a sua operação.
- * Selecionar a melhor pessoa para a função e treiná-la exatamente na sua operação.
- * Fiscalizar e controlar constantemente o desempenho do trabalhador e os resultados do seu trabalho (Taylor, 1990; Morgan, 1996; Faria, 1992).

Foram as mudanças ocorridas nas organizações, relacionadas às idéias de Taylor e, principalmente, geradas pelo modelo de Henry Ford, que implementou a linha de montagem, o aumento da produtividade e o consumo de massa, que se promoveu uma transformação na sociedade. Surgiu um novo sistema de relações de trabalho, cultura e modos de viver, pensar e sentir a vida.

O “fordismo” teve a sua origem nos Estados Unidos da América e no pós-guerra irradiou-se para o mundo. Aliou os princípios tayloristas (divisão do trabalho manual e intelectual) – pesquisa e desenvolvimento, engenharia e organização racional do trabalho/execução desqualificada – ao pressuposto de que a produção de massa significava consumo de massa, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade (Harvey, 1992).

Contudo, na segunda metade do século XX, o modelo tradicional e mecanicista de organização começou a ser gradativamente substituído. A competição internacional e a crise do petróleo, por meio de um mercado que se globalizava, colaboraram para o declínio do taylorismo/fordismo (Harvey, 1992). Na sua história, a globalização é um fenômeno que teve destaque nas décadas de 80 e 90, principalmente no Brasil. No entanto, pode-se considerar que o mundo está vivenciando este processo desde a época da descoberta das Américas (Coelho, 1999; Ianni, 2000). É por meio da globalização que o capitalismo se expande e novas formas de administração surgem para tentar garantir a sobrevivência das organizações. Com o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação e a crescente liberalização das economias nacionais, o mercado não é mais regional ou nacional: os concorrentes espalham-se por todo o planeta. Como atender o mercado mundial, repleto de diversidade, utilizando um modelo rígido de produção de massa, que impede a flexibilidade de planejamento e presume mercados estáveis? É neste contexto que se desenvolvem novos modelos de gestão e produção, entre eles a GQ, que acentuam várias formas de flexibilidade, tanto em termos tecnológicos como da organização produtiva, abrangendo tanto os trabalhadores como o atendimento ao mercado.

2.2. Evolução da Gestão da Qualidade

A humanidade conhece a qualidade, enquanto conceito, há muito tempo. No entanto, no ambiente organizacional, a qualidade é caracterizada, de acordo com Garvin

(1995) em quatro eras, ou seja, a da Inspeção, do Controle Estatístico da Qualidade, da Garantia da Qualidade e do Gerenciamento Estratégico da Qualidade.

A era da inspeção surgiu em decorrência da produção de massa e a preocupação com a qualidade que se restringia a classificação, contagem e reparos. A incumbência desta função é determinada a inspetores, responsáveis por corrigir os defeitos produzidos sem preocupar-se em sanar também as causas.

O controle estatístico do processo desenvolveu-se no período da segunda guerra mundial, com a necessidade de produzir material bélico em padrão de qualidade confiável. As técnicas foram desenvolvidas a partir dos estudos de Shewhart (citado por Garvin, 1995), que, através de processos estatísticos, procurava descobrir as causas da não conformidade do produto aos padrões de qualidade estabelecidos.

A era da Garantia da qualidade iniciou-se por volta de 1950. Representando um período de grande mudança, a preocupação com a qualidade já não se restringe ao âmbito da fábrica. Apesar disso, a qualidade continuava sendo definida de forma negativa, já que sua ênfase ainda incidia na prevenção dos defeitos. Além da estatística, outros elementos foram incorporados, que incluem a quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Foi somente nas décadas de 1970 e 1980 que a perspectiva da qualidade se modificou, passando de prevenção de defeitos a função estratégica e elemento de sobrevivência das organizações. A GQ constituiu-se na quarta era proposta por Garvin (1995), recuperando aspectos das fases anteriores e firmando-se como ponto de referência desta tendência. Nesta fase, os dirigentes das organizações passaram a se envolver com a questão da qualidade, não buscando apenas a produção sem defeitos, mas a definição da mesma a partir das necessidades dos clientes. Ainda segundo Garvin (1995), esta mudança ocorreu em função da concorrência vinda do Japão, que apresentava produtos com qualidade e confiabilidade superiores devido à adoção e aprimoramento do controle da qualidade. O ocidente começou a se render às técnicas nipônicas de produção.

2.3. Gestão da qualidade pelo modelo japonês

O estilo de controle da qualidade japonês começou na década de 1950, quando o Japão, destruído pela guerra, era erguido das cinzas por maciça invasão de capital americano e pelas contribuições teóricas de Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum (Ishikawa, 1993). De acordo com Wood (1993), este estilo, também conhecido como toyotismo, ohnoísmo, japonização, sonyismo entre outros, ganhou importância crescente na área da gestão pelos resultados alcançados. Toyotismo (também chamado sistema *Kanban*) e ohnoísmo são termos empregados para indicar a inovação da produção *just in time*² e a autonomia³. *Just in time* significa, em última análise, produzir as unidades necessárias, na quantidade e no tempo necessários e a autonomia pode ser definida como controle autônomo de defeitos. Portanto, este sistema implica na eliminação dos estoques de reserva e o envolvimento dos trabalhadores, base para o controle de qualidade. Já o termo “japonização” é usado para indicar a difusão do modelo da GQ por todo o ocidente.

É ainda Wood (1993) que chama a atenção para o fato de que o sucesso do *just in time*, no entanto, depende de importantes elementos fordistas – particularmente a medição e padronização exata e cuidadosa do trabalho. Apesar disso, para o autor, especificidades toyotistas, envolvendo operários e supervisores na engenharia e no planejamento, buscam alterar dimensões fundamentais do taylorismo/fordismo.

Sem dúvida, o toyotismo se distingue como método de gestão graças ao seu dinamismo e à participação dos trabalhadores. Sua busca constante pela superação constante torna a dinâmica toyotista bem mais veloz, buscando evolução tecnológica através da melhoria dos componentes técnicos e da organização da força de trabalho

² Enquanto a produção e o consumo de massa do Taylorismo/Fordismo resultava em superprodução, podendo gerar o problema do desperdício, o método *just in time* surge exatamente para aumentar a utilização da capacidade de produção, à medida que engenheiros tentam reduzir os lotes e os tempos de mudança.

³ A autonomia é a operacionalização do conceito de controle da qualidade, que pretende transformar todos os trabalhadores em controladores da qualidade, não ficando mais restrita a uma área especializada.

(Sandri, 1994). Com efeito, ao contrário do taylorismo/fordismo, - onde trabalho intelectual e manual eram definitivamente separados – o toyotismo pretende promover a participação do trabalhador na busca da excelência organizacional, considerando sua subjetividade e não apenas seu papel operacional. Para isto, utiliza-se de vários conceitos e ferramentas.

2.4. Conceitos e ferramentas da gestão da qualidade

Como já comentado, o cliente é o foco principal da GQ. Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente (Campos, 1994). Para atender às necessidades dele é que são introduzidos novos métodos e ferramentas de trabalho. Toda a organização deve estar integrada na busca deste objetivo e todos os trabalhadores devem conhecer o cliente e buscar a sua satisfação. A atenção à satisfação do cliente deve estar presente desde o planejamento do projeto do produto, passando por todas as fases do processo de produção e terminando com a verificação da satisfação do cliente. Este retorno é fundamental, a fim de que a empresa possa adotar as medidas corretivas necessárias à solução dos problemas (Campos 1994, Ishikawa, 1993).

No sistema da qualidade , os clientes podem ser tanto externos como internos. Todos os integrantes da organização possuem tanto fornecedores quanto clientes. O trabalho de cada um deve ser visto como um processo de acréscimo de valor, no qual os clientes recebem os produtos e os fornecedores oferecem os insumos. (Nadler, 1994).

Outro ponto fundamental na GQ é que o método se concentra no controle do processo, visando à melhoria contínua. Para isto, utiliza-se a ferramenta do Ciclo PDCA. Este ciclo, cujas iniciais significam P (*plain* – planejar - metas e métodos que permitirão atingir os objetivos propostos) D(*do* – desenvolver - educar, treinar e executar as tarefas, coletando dados) C (*chek* – corrigir - atuar corretivamente) e A (*action* – agir – verificar resultados da tarefa executada), busca promover uma situação de equilíbrio nas rotinas e melhorias efetuadas na organização (Campos, 1994). A rotina significa seguir as normas

estabelecidas, mantendo o ritmo atual. Esta ação possibilita previsibilidade e estabilidade e se assemelha muito com formas tradicionais de gestão (taylorista/fordista), podendo provocar perdas competitivas. Por isto, se institui também no processo a melhoria contínua, que significa mudanças visando à criação de novos produtos e alterações nos processos de produção, para alcançar níveis de desempenho cada vez maiores. Ambas as ações devem estar presentes em todos os níveis da organização, do presidente ao operário.

Outra das ferramentas utilizadas para a melhoria dos processos chama-se MASP (método de análise e solução de problemas), que consiste numa seqüência de procedimentos lógicos para a solução de um problema. Este método compreende: a identificação do problema; a investigação das suas características; um plano de ação para sanar as causas; a implementação da ação planejada; a verificação do resultado da ação; a prevenção para evitar o reaparecimento das causas do problema e a revisão de todo o processo, visando não permitir o surgimento de problemas futuros (Campos, 1994).

Todas as ações na organização são guiadas pelas diretrizes e metas estabelecidas no planejamento estratégico, que devem estar relacionadas à missão da empresa, seus valores e objetivos. Em geral, estas decisões ficam a cargo da presidência, direção e alta gerência da empresa. À supervisão intermediária e área técnica fica a responsabilidade de traduzir estas metas em atividades que efetivamente alcancem os objetivos traçados com base, sempre, nos conceitos da garantia da qualidade, e, aos trabalhadores operacionais, cabe desenvolvê-las.

Existem ainda inúmeras ferramentas que são utilizadas na GQ, das mais tradicionais, como o diagrama de causa e efeito, histograma e gráficos de controle, controle estatístico do processo (CEP), as derivadas das novas estruturas dos sistemas de produção, como perda-zero, células de produção, *Kanban*, manutenção preventiva total (Paladini, 1994). Contudo, a ferramenta que pode utilizar todos os instrumentos acima descritos e atualmente é utilizada como base para a garantia da qualidade, são as normas ISO 9001.

2.5. Normas ISO 9000

O sistema da qualidade ISO 9000 vem ganhando espaço no ambiente organizacional desde o seu lançamento, na Suíça, em 1987. Dados do nono ciclo do *The ISO Survey of ISO 9000 and 14000 Certificates* (Galbinski, 2001) indicam que mais de 343 mil certificados já foram emitidos no mundo.

Segundo Santos (1995) a série ISO 9000 pode ser conceituada como um conjunto de normas que estabelecem diretrizes e requisitos mínimos para a gestão do sistema de uma organização, com o objetivo de garantir ou assegurar a qualidade dos seus produtos. Essas normas são genéricas, podendo ser implementadas em qualquer organização, independentemente de setor, porte ou natureza do bem ou serviço, com o objetivo de garantir ou assegurar a qualidade dos seus produtos. Têm o propósito de determinar que aspectos o sistema deve abranger para garantir confiança aos seus clientes. Os requisitos e as orientações estabelecidas pelas normas ISO definem o que a empresa deve implementar para estruturar seus processos de maneira que esses funcionem integrados. A ação que se busca é a da prevenção, para evitar erros, desperdício e insatisfação de usuários ou consumidores. Cada empresa tem a liberdade de definir como irá estabelecer e implementar esses sistemas internamente, visto cada organização ser única e singular. Maranhão (1993) acentua a importância ao atendimento dessas particularidades, dizendo ser fundamental que o sistema reflita as exigências da norma ISO e que seja adequado à cultura da empresa.

Dentro das eras da qualidade propostas por Garvin (1995), pode-se situar a ISO 9000 como um modelo de garantia da qualidade, pois prescreve uma forma de gerenciar mediante a normalização de todos os processos que interferem na qualidade, desde o fornecimento da matéria-prima até a utilização do produto pelo cliente. O aparecimento das normas ISO dentro desse período de garantia da qualidade é contextualizado por Reis e Manhães.

“A necessidade das empresas terem um sistema da garantia da qualidade implantado, que dê confiabilidade ao cliente de que o produto é fabricado de acordo com as especificações previamente aceitas ou acordadas, levou os países

européus a criarem uma série de normas de garantia da qualidade, hoje mundialmente aceites e conhecidas como as normas internacionais série ISO 9000.” (Reis e Manãs, 1995, p. 58).

Oliveira (2001), aponta que as normas ISO não correspondem completamente aos preceitos do modelo de gestão da qualidade, que inclui a participação de todos os membros da organização na sua implementação. As diferenças apontadas por Oliveira são resumidas em três pontos: o primeiro diz respeito ao fato de as normas certificáveis da série ISO excluírem do seu sistema vários setores, ao passo que a GQ abrange todos os processos da organização. O segundo aspecto refere-se ao foco que a ISO fornece ao sistema da qualidade, com a documentação. Questões humanas não são tratadas na norma além do item treinamento ou do aspecto conscientização do empregado em relação às suas obrigações, incluído na revisão que a norma sofreu no ano 2000. O terceiro aspecto citado por Oliveira é que as normas ISO definem cliente o comprador, ao passo que, na GQ, empregados, acionistas e sociedade como um todo também são considerados partes interessadas do sistema. Segundo Wood (2000), as normas ISO constituem uma espécie de “guia de boas maneiras” com o qual as organizações devem tomar cuidado quanto à sua implementação, para que, ao invés de ser um sistema que eleve o padrão de eficácia e eficiência, não transforme as normas numa “camisa de força”. Por outro lado, indica que organizações com sistemas pouco estruturados podem beneficiar-se desse padrão normativo.

As normas ISO foram lançadas no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Porém, conforme dados da Confederação Nacional das Indústrias – CNI (1996), já nas décadas de 1970 e 1980 podia-se encontrar alguns requisitos da GQ, baseados nas experiências internacionais, sendo introduzidos progressivamente em empresas estatais, notadamente das áreas nuclear, de petróleo e energia elétrica. Ao mesmo tempo, os programas de gestão da qualidade também começaram a ser introduzidos no Brasil no final da década de 1980, influenciados pela adoção do modelo em empresas multinacionais que tinham filiais no País. Segundo Azambuja (1996) o governo brasileiro também teve um papel fundamental para a disseminação da qualidade e da ISO 9000 no Brasil, com o lançamento no início da década de 1990 do Programa Brasileiro de Qualidade

e Produtividade – PBQP e, logo em seguida, do Prêmio Nacional da Qualidade, destinado àquelas empresas que evidenciassem através de suas práticas, a gestão para a excelência do desempenho, a utilização dos critérios de excelência, a busca de padrões internacionais da qualidade e competitividade. Aliado a tudo isso, no governo Collor há a abertura do mercado brasileiro, exigindo maior capacidade de competitividade das empresas brasileiras para conseguirem sobreviver. Ao mesmo tempo, várias empresas do mercado europeu começam a exigir certificação nas normas ISO aos exportadores brasileiros. A conseqüência de todos estes fatores aliados foi gerar o crescimento vertiginoso do número de empresas, dos mais diversos segmentos que, para garantir mercado, implementaram o sistema ISO, visando à conformidade do processo e ao atendimento às exigências dos clientes.

Além da ISO 9000 ou de outras ferramentas de qualidade, de estratégias definidas com clareza, de recursos e informações, o sucesso da implantação da GQ depende da participação e do envolvimento dos trabalhadores em todo o sistema. As normas ISO propõem que as organizações devam incorporar, em sua prática, novos modelos gerenciais associados a elementos comportamentais que promovam maior participação, envolvimento e ampliação de conhecimento dos seus membros.

2.6. Participação do trabalhador no contexto da qualidade

Os trabalhadores podem assimilar as idéias da GQ sendo inseridos em várias atividades. Neste sistema, a educação e o treinamento têm papel fundamental, pois é a partir destes que se buscará *“o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para sua vida”* (Campos, 1994, p.149). Desta forma, a GQ é um programa centrado nas pessoas e seus programas educativos irão buscar:

- * Desenvolver o raciocínio das pessoas no sentido de tomarem consciência dos problemas ou dos resultados indesejados no trabalho, a fim de que busquem suas causas para que nunca mais voltem a ocorrer.

- * Desenvolver a sensibilidade e tenacidade para as mudanças, no sentido de levar o trabalhador a perceber que nada é perfeito e tudo pode ser mudado para melhor.

- * Desenvolver um sentimento de que a empresa é do trabalhador (orgulho) e não apenas um lugar onde tira o seu sustento, mas onde tem oportunidade de realizar seu projeto de futuro (Campos, 1994).

Por meio de treinamento no próprio local de trabalho, incentivo ao autodesenvolvimento, treinamentos em grupo, promoções especiais e as mais variadas estratégias de comunicação interna, procura-se introduzir as idéias e filosofia da GQ nos trabalhadores e na cultura organizacional. A facilidade ou dificuldade na assimilação dos novos princípios dependerá de vários fatores, entre eles o nível de receptividade ou de hostilidade a novas idéias, histórico da organização e a forma com que estas atividades são conduzidas.

A educação na GQ fundamenta-se no conceito de crescimento do ser humano⁴, partindo do pressuposto de que as pessoas podem ser capacitadas a se autocontrolarem e descobrirem soluções para os problemas. Também se apóia na motivação dos trabalhadores, obtida através do controle do “moral” pelas chefias da organização. De acordo com Campos (1994), a GQ se orienta na teoria do psicólogo americano Maslow e o controle do “moral” ou da motivação do grupo de trabalho é exercido por meio do monitoramento da satisfação de suas necessidades. Utilizando-se da hierarquia das necessidades humanas⁵, a satisfação é monitorada através de índices como rotatividade de pessoal, absenteísmo, estatísticas de segurança e saúde do trabalhador, reclamações

⁴ Este conceito relaciona-se a Teoria Y de McGregor, que formula que todos têm a tendência natural ao trabalho e talento.

⁵ Maslow divulgou em 1943 sua hierarquia das necessidades humanas (1º fisiológicas, 2º segurança, 3º sociais, 4º auto-estima e 5º auto-realização).

trabalhistas, sugestões, entre outros. A motivação é obtida atuando-se nas causas das insatisfações, que são as necessidades do ser humano. Teoricamente, a GQ supõe que seus métodos, técnicas e práticas administrativas já conduzam ao atendimento das necessidades sociais, de estima e auto-realização. Para a satisfação das necessidades de segurança, deve-se procurar desenvolver uma política que reduza ao máximo possível o *turn-over*⁶ e melhore continuamente as condições de trabalho. Já para a satisfação das necessidades fisiológicas, sugere-se uma política salarial justa e uma ampla gama de benefícios. Estas ações geralmente são patrocinadas pelos programas de qualidade de vida.

Os trabalhadores, além de participarem continuamente de um processo de educação, se envolvem em vários programas que promovem seu desenvolvimento na perspectiva da filosofia da qualidade. Entre estes se destacam os círculos de controle da qualidade (CCQ) e o programa 5S.

Segundo Ishikawa (1993), o CCQ é um grupo pequeno para conduzir de forma voluntária atividades de controle da qualidade dentro da mesma área de trabalho, com o objetivo de contribuir para a melhoria e desenvolvimento da organização. O CCQ possibilita construir um ambiente de trabalho mais harmonioso e mais adaptado ao ser humano, já que valoriza, ao contrário da gestão tradicional, a capacidade mental dos trabalhadores e o trabalho em grupo.

O programa 5 S visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de uma mudança de comportamento para toda a vida. A sigla 5S deriva de cinco palavras japonesas:

* *seiri* (arrumação): consiste em deixar no ambiente somente aqueles recursos realmente necessários para a execução das atividades;

* *seiton* (ordenação): organizar os recursos de maneira tal, que permitam fácil acesso, diminuindo o tempo de busca;

⁶ Rotatividade de pessoal na organização. Busca-se, neste sentido, que o trabalhador se apegue a organização, sentindo-se seguro na mesma.

* *seisoh* (limpeza): manter o ambiente sempre limpo, eliminando o pó, sujeira dos equipamentos e espaços utilizados;

* *seiketsu* (asseio ou saúde): Ações consistentes e repetitivas dos senso anteriores. Possibilitar condições ambientais que favoreçam a saúde mental e física dos trabalhadores;

* *shitsuke* (autodisciplina): comprometer todas as pessoas no cumprimento dos padrões técnicos estabelecidos com o cliente e com a melhoria tanto organizacional quanto pessoal (Campos, 1994; Silva, 1996).

Interligados entre si, os cinco senso compõe um sistema, onde se definem critérios que servem de base para avaliações periódicas. Segundo Silva (1996), o programa 5S pode ser utilizado como uma arma poderosa de mobilização de equipes para a criação de uma cultura da qualidade.

Outros programas ainda são desenvolvidos com os trabalhadores, dependendo dos interesses dos dirigentes no nível de disseminação da GQ na organização. Entre eles pode-se citar o sistema de sugestões, programas de reuniões relâmpago, de visitas dos familiares e outros, criados especialmente para satisfazer necessidades específicas de cada organização. Todos são decorrentes de princípios chaves, que determinam e orientam as ações a serem desenvolvidas.

2.7. Princípios da Qualidade

As atividades de uma organização são desenvolvidas a partir de conceitos e princípios fundamentais que servem de base para quaisquer ações dentro da empresa e podem representar valores. A qualidade, como ferramenta de gestão, também possui princípios. Existem vários autores – Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Tom Peters, Genichi Taguchi, apenas para citar alguns -, que discorreram sobre princípios e

preceitos da qualidade. Entre eles também se encontram os “pais” dos modernos programas da qualidade, Deming e Juran (Brocka & Brocka, 1994).

Os 14 princípios estabelecidos por Deming (1990) reúnem a essência de sua filosofia e podem ser aplicadas, no seu ponto de vista, indistintamente a qualquer organização. Resumidamente, são eles:

- * Estabelecer constância de propósitos para melhoria do produto e do serviço, objetivando-se se tornar competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;
- * A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidade e assumir a liderança no processo de transformação;
- * Deixar de depender de inspeção para atingir a qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde de seu primeiro estágio;
- * Cessar a prática de aprovar orçamentos com base no preço, desenvolvendo os fornecedores num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
- * Melhorar constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;
- * Instituir o treinamento no local de trabalho;
- * Instituir a liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor;
- * Eliminar o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;

- * Eliminar as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
- * Eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade, pois em geral, as causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;
- * Eliminar padrões de trabalho (quotas numéricas) na linha de produção e o processo de administração por cifras, substituindo-os por exemplos da liderança.
- * Remover as barreiras que privam o trabalhador de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho.
- * Instituir um forte programa de educação e auto-aprimoramento;
- * Engajar todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Juran (1990; 1991) define qualidade como adequação ao uso, que é avaliada pelo usuário ou cliente. O objetivo é satisfazer o cliente com a "quantidade certa" - nem mais nem menos. Este autor estabeleceu que a qualidade é feita de três processos gerenciais que são: o planejamento, o controle e a melhoria. Dentro de cada processo, estabeleceu etapas para a melhoria da Qualidade, e que representam os fundamentos de sua filosofia, ou seja, os seus princípios.

- Planejamento da Qualidade

- * Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria
- * Estabelecer as metas para essas melhorias

- * Identificar os clientes ou usuários - quem vai ser impactado
- * Identificar as necessidades dos clientes ou usuários
- * Especificar um produto que atenda às necessidades identificadas
- * Projetar processos que possam produzir as características estabelecidas
- * Transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controles de processos

- Controle da Qualidade

- * Avaliar o desempenho da qualidade
- * Comparar o desempenho com as metas estabelecidas
- * Adaptar as diferenças encontradas

- Melhorias da Qualidade

- * Estabelecer a infra-estrutura para a realização do empreendimento
- * Identificar os projetos específicos de melhorias
- * Estabelecer uma equipe
- * Prover recursos, a motivação e o treinamento.

A International Standard Organization – ISO (NBR ISO 9000,2000), apresenta oito princípios que devem ser usados pela alta Direção para conduzir a organização à qualidade.

- * Foco no Cliente. Organizações dependem de seus clientes, e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

* Liderança. Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

* Envolvimento das pessoas. Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

* Abordagem do processo. Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

* Abordagem sistêmica para gestão. Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema que contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

* Melhoria contínua. Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

* Abordagem factual para tomada de decisão. Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

* Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos agregar valor.

Pode-se concluir que a filosofia e os princípios esboçados por Deming (1990), Juran (1990;1991) e as normas ISO são congruentes e possuem grande similaridade entre si. Assim, quando uma organização adota um sistema de gestão pela qualidade ou as normas ISO 9000, deverá buscar introduzir e ressaltar em sua cultura os valores que estão em sintonia com estes princípios. O sucesso desta intenção, bem como a forma como os mesmo poderão se constituir em valores organizacionais, dependerão de vários fatores

ligados à realidade vivenciada pela organização, entre os quais principalmente a forma como os dirigentes conduzem o processo de implantação do novo sistema.

3. VALORES

3.1. Cultura

A importância de discutir a cultura num estudo que foca os valores pessoais deve-se ao fato de se reconhecer que todos os valores humanos pertencem, surgem e são formados dentro de um contexto cultural. Neste sentido, parte-se do pressuposto de que culturas diferentes formam e geram valores também diferenciados. Portanto, não se pode pesquisar valores sem compreender o que é a cultura.

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. O conceito de cultura, da forma como é utilizado atualmente, foi desenvolvido pela primeira vez pelo antropólogo inglês Tylor (Laraia, 2001), para quem cultura é um complexo na qual estão incluídos conhecimentos, crenças, expressões artísticas, moral, leis costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. De acordo com Laraia (2001), a palavra “cultura” pressupõe toda a capacidade de realização humana, ao mesmo tempo em que demonstra que o ser humano é construído socialmente através de seus relacionamentos, em oposição às idéias inatistas.

No Dicionário Crítico de Política Cultural (Coelho, 1999) cultura é definida como uma forma que caracteriza o modo de vida de uma comunidade em seu aspecto global. O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais são produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura na sociedade (Laraia, 2001). Assim, apesar de possuir componentes diferenciados, os elementos culturais se articulam entre si, formando um sistema relativamente integrado e coerente. Conseqüentemente, mudanças que ocorrem num elemento da cultura influenciam outras esferas culturais.

De acordo com Keesing (citado por Laraia, 2001) as teorias idealistas de cultura são divididas em três abordagens. A primeira considera a cultura como um sistema cognitivo, ou tudo o que o ser humano tem que conhecer ou crer para se tornar aceito na

sociedade. A segunda abordagem considera a cultura como um sistema estrutural, uma criação acumulativa do homem de aspectos culturais como mitos, arte, parentesco e linguagem. A terceira abordagem considera a cultura como um sistema de símbolos e significados partilhados pelos membros da cultura.

Na perspectiva da Antropologia, segundo Fleury (1996), a dimensão simbólica é capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Baseada em Durhan (citado por Fleury, 1996) a autora revela que as pesquisas na área partiam do pressuposto da unidade entre a ação humana e sua significação, sem analisar a relação determinística de uma sobre a outra. Neste sentido, os antropólogos tenderam a reconhecer a cultura muito mais como uma estrutura que permite compreender certas ações do que um molde que produz condutas estritamente idênticas. É neste caminho que surgem contribuições da sociologia.

Entre os sociólogos, destaca-se o trabalho de Berger e Luckmann (1996) que, ao explorar o processo de elaboração do universo simbólico, desenvolve algumas questões centrais no processo de transmissão da cultura. Segundo estes autores, a realidade se impõe às pessoas, pois é constituída por uma série de objetivos e regras estabelecidos antes da existência dos mesmos. O cotidiano apresenta-se de forma ordenada, pré-arranjada, não se limitando a interpretações individuais. O processo de absorção do mundo real é definido como socialização, que representa a reprodução do universo simbólico. Tendo como principal instrumento a linguagem, o processo de socialização se expressa por meio da vivência das pessoas, distinguindo-se em primária e secundária. Na socialização primária, o ser humano torna-se membro da sociedade, envolvendo, na aprendizagem cognitiva, muitas circunstâncias emocionais. Acontece a identificação da criança com os valores transmitidos pelos pais, sendo os conhecimentos sobre a realidade internalizados quase automaticamente. Já na socialização secundária, se supõe a introdução da pessoa em novos setores do mundo objetivo, onde se interiorizam valores sociais dos submundos institucionais. A transmissão de significados se dá numa sequência de aprendizagens desenvolvidas por técnicas pedagógicas específicas e a identificação emocional acontece na medida necessária para a comunicação. A abrangência e as características da socialização secundária irão depender da distribuição de conhecimento na sociedade e da complexidade

das relações estabelecidas. O conceito de socialização secundária é fundamental para analisar o processo de integração dos indivíduos à organização ou a assimilação da sua cultura organizacional. Jablin (citado por Kreps, 1989) identifica três fases do processo de socialização organizacional. A primeira é chamada de antecipatória, onde o novato traz para a organização novas experiências, orientações e expectativas. A segunda é chamada de encontro organizacional, na qual ocorre um confronto entre as expectativas e as atuais experiências, levando as pessoas a desenvolverem novas lógicas que façam sentido para o entendimento da organização e de suas regras. A terceira fase é chamada de metamorfose e envolve a adaptação às normas culturais da organização e o processo de negociação de suas regras.

Partindo da sociologia e da antropologia, o estudo da cultura é levado para o seio das organizações, considerando que as mesmas são representações em menor escala da cultura da sociedade e que são organismos que criam, desenvolvem e manifestam sua própria cultura.

3.2. Cultura Organizacional

De acordo com Motta (1995) crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar que existem:

- * um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos;
- * uma tendência a preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização por terem garantido sua sobrevivência;
- * a possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, na produção de idéias novas e de grande impacto.

Porém, como demonstra Costa (1999), existem pontos em comum e de divergência entre os autores que trabalham com o fenômeno da cultura organizacional, tornando, em certa medida, imprecisa a compreensão do termo. Entre as divergências existentes, está o fato de incluir ou não fatores formais junto aos informais como elementos constitutivos da cultura organizacional e a diferenciação, ou não, dos termos cultura e clima organizacional. No presente estudo, considera-se que a cultura possui características tanto da dimensão formal quanto da informal, divergindo do conceito de clima, que é considerado uma fotografia de um momento da organização, resultante da interação entre os elementos da cultura.

Ao analisar a cultura organizacional, Silva (2001) afirma que os trabalhos de Schein sobre o assunto se configuram como os mais completos da literatura. De acordo com este autor, a cultura organizacional

“...é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1989, p.12).

Partindo desta concepção, Fleury (1996), fornece grande destaque a dimensão política do fenômeno. Na sua proposta, a cultura organizacional é

“...concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1996, p.22) .

De acordo com Silva (2001) a dimensão do poder também está presente em Schein, citando que o mesmo sugere que se investigue a estrutura das relações das pessoas nas organizações no processo de apreensão da cultura organizacional. Segundo Schein (1989) a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis:

* no nível dos artefatos visíveis, que compreende a arquitetura física da organização, sua estrutura, processos e rotinas de trabalho, layout, tecnologia,

documentos e modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora fáceis de se obter, são difíceis de decifrar;

- * no nível dos valores, que geralmente representam o conteúdo manifestado da cultura. Isto porque os valores expressam racionalizações ou idealizações, que às vezes não se aplicam a razões de certos comportamentos.

- * o nível dos pressupostos básicos subjacentes, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Estes pressupostos são formados à medida que os valores conscientes são compartilhados pelo grupo, conduzido este a determinados comportamentos. Gradualmente o valor é transformado em pressuposto inconsciente, sendo tomado como verdade e passando a ser inquestionável.

Nesta perspectiva, para conhecer a cultura de uma organização e seus valores básicos, é preciso revelar os pressupostos, chamados por Schein de paradigma cultural. Para investigá-los, o pesquisador deve analisar a relação da organização com o ambiente, como a organização define o que é real do que não é, a concepção existente de natureza humana e o que deve ser considerado como certo na atividade humana na organização, além dos tipos de relações humanas estabelecidas no ambiente e a distribuição do poder. No processo de investigação do universo cultural de uma organização, ainda deve-se analisar o teor e o processo de socialização de novos membros, a forma como a organização lida com incidentes críticos, as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura, em geral os fundadores da organização, e, por fim, analisar junto com os envolvidos as observações e descobertas realizadas. Esse processo de análise vai revelar os valores profundos presentes, que podem ser mascarados por discursos prontos.

Partindo da perspectiva de Schein (1989), pode-se considerar que os valores organizacionais são os valores pessoais dos integrantes da organização e vice-versa. Contudo, o foco do presente trabalho não é a organização, ou seja, o coletivo. Seu foco está na individualidade e, devido a isto, procurará fazer uma distinção entre valores

organizacionais e pessoais, pois se consideram os seguintes aspectos: inicialmente, que cada indivíduo é singular e “vive” a organização de uma forma própria, que se relaciona muito às suas vivências anteriores. Segundo, que dependendo da forma com que este vivencia suas experiências profissionais, os valores que já trazia consigo, em contato com a cultura e os valores já presentes na organização, desde o início da vida, podem ser alterados, ganhar ou perder importância, ou serem aperfeiçoados.

Fleury (1996), sugeriu a investigação dos valores básicos de uma cultura organizacional através da análise das práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criou a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Para tanto, propôs a investigação do histórico da organização, do processo de socialização de novos membros, das políticas de recursos humanos, do processo de comunicação e da organização do processo de trabalho.

Baseado em autores com perspectivas convergentes, Costa (1999) definiu os principais elementos constitutivos da cultura organizacional em:

- * Artefatos visíveis: nome da organização, logotipo, vestuários, portarias, comunicação visual, cartazes, arquitetura, paisagismo, bandeira, cores, layout, slogan, murais e mobiliários.
- * Tecnologia: métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações.
- * Valores: este elemento será explorado com maior riqueza de detalhes na próxima seção deste capítulo, tendo em vista o problema e os objetivos da presente pesquisa. A princípio, representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem o senso de direção comum para os trabalhadores no cotidiano.
- * Pressupostos: são conceitos internalizados como verdade na organização e inquestionáveis.

* Ritos, rituais e cerimônias: são atividades de expressão, representação e dramatização, rigidamente prescritas que acompanham o ciclo de vida da organização. Por meio deles regras sociais são definidas, convencionadas e valorizadas. Os mais comuns são os ritos de degradação, reforço, renovação, de redução de conflitos e de celebração.

* Estórias ou sagas e mitos: As estórias são baseadas em eventos ocorridos e que reforçam comportamentos existentes. Simbólicas e flexíveis, podem ser mudadas e reinterpretadas de acordo com a situação. Os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores da organização, mas que não se sustentam pelos fatos.

* Tabus: São associados às proibições ligadas a certas representações, cuja infração envolve automaticamente a aplicação de sanções.

* Heróis: são os grandes líderes da organização, que personificam os seus valores e condensam sua força.

* Normas: padrões de conduta partilhados pelos membros da organização.

* Comunicação: é o processo de interação social por meio do qual as pessoas trocam mensagens através de verbalizações e comportamentos não-verbais.

É utilizando-se destes elementos que a GQ propõe disseminar seus conceitos e ferramentas e realizar a “mudança cultural” esperada. Os dirigentes das organizações interessados em implantar a GQ devem ter compreensão deste fenômeno. É o que demonstra Campos (1994) no seu “apelo aos empresários brasileiros”. Ele afirma que

“... 2. Qualidade é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos.

3. Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para conduzir mudanças (5 a 10 anos). Se você não dispuser deste tempo, não inicie esta longa caminhada.

4. Qualidade é mudança cultural. É preciso liderança para conduzir mudança. Se você não estiver disponível para isto, não inicie o programa...”(Campos, 1994, p.i).

Percebe-se que, ao enfatizar de forma tão expressiva a importância do comprometimento dos dirigentes com a mudança cultural, a GQ deve se basear fundamentalmente em ambos para alcançar seus propósitos. Da mesma forma, se reconhece um conjunto de conteúdos de intimidação, temor, insegurança, vigilância e sedução, contidos no regime do saber que sustenta a GQ, explicitando e incitando a um jogo entre a vida e a morte (Schmidt, 2000).

3.3. Valores

O conceito de valor faz parte dos fundamentos da filosofia. A axiologia – do grego axiós, valor, de axiou, eu aprecio - é o ramo da filosofia que estuda os valores ontologicamente, buscando reconhecer o verdadeiro, o belo, o bem, etc. Contudo, o valor também é estudado em outros campos, como na economia, na matemática e na física, onde o significado de valor liga-se a uma apreciação meramente estimativa, de medida.

Durante muito tempo, os filósofos não chegavam num consenso se o valor está no sujeito, sendo este quem atribui o valor (subjetivismo) ou o valor está no objeto, como se este valesse por si mesmo, independentemente do sujeito, sendo o objeto detentor de valores (objetivismo). Hoje a maioria das correntes entende que o valor se descobre na relação (objetividade) (López Quintaz, 1999). É na relação pessoa-seres que os valores surgem. Considerando-se que o ser humano se constrói e é construído na sociedade, através de uma relação de dupla interferência, o seu “fazer-se” dá-se com base nos valores da cultura nos quais acredita. Desta forma, López Quintaz (1999) destaca que os valores pessoais são descobertos, isto é, criam-se valores a partir das relações que são estabelecidas com as mais diferentes realidades. De acordo com o autor, os valores podem ser positivos (valores) e negativos (contravalores); cada valor possui o seu correspondente, como por

exemplo: amor - ódio, bom - mau, belo - feio, etc. O sistema de valores de uma pessoa irá se estabelecer através de uma hierarquia de valores, dos mais aos menos importantes.

Numa outra perspectiva, Morris (1978), propõe que a axiologia, como estudo do valor, fosse considerada como o estudo do “comportamento preferencial”, pela possibilidade do mesmo ser estudado objetivamente. Embora ele não desconsidere a possibilidade da abordagem baseada nas informações do pesquisado, acredita que em muitos casos as informações coletadas correspondam vagamente ou erradamente aos valores existentes. O autor também destaca a importância de distinguir valores sociais dos individuais. Os valores sociais seriam aqueles compartilhados por cidadãos de um país, por exemplo, ou por grupos menores, como as organizações de trabalho, pessoas da mesma profissão, membros de uma organização religiosa, de uma família, que têm o seu próprio conjunto distintivo de valores sociais. Já os valores individuais, seriam os comportamentos preferenciais de cada indivíduo em relação a outras pessoas, objetos, idéias e tipos de vida. Assim, considera que uma situação de valor pode ser qualquer situação onde ocorra o comportamento preferencial. Uma situação de valor, assim entendida, é inerentemente relacional, uma vez que implica um comportamento preferencial (positivo ou negativo) realizada por um agente em relação a alguma coisa ou a outro agente. Concebidos assim, os valores são objetivamente relativos, isto é, são propriedades do objeto (no sentido mais vasto do termo) relativo a um sujeito (que se concebe como respondendo por meio do comportamento preferencial).

Morente (1976) propõe uma outra concepção para os valores. Para o mesmo, os valores não são nem coisas, nem impressões subjetivas, porque os valores *não são*, eles não têm categoria própria dos objetos reais e dos objetos ideais. O autor recorre ao filósofo alemão Lotze para enunciar que os valores não são, mas valem. Como o valor não é um ser, ele é sempre algo que adere a alguma coisa e, portanto, é uma qualidade. Quando se diz que algo vale, não se diz nada do seu ser, mas se diz que não é indiferente. A não-indiferença é, dessa maneira, a essência do valor. Esta característica revela que todo valor possui polaridades negativa e positiva. A última característica descrita por Morente é a hierarquia. Os valores são organizados a partir de um ponto de indiferença, convencionalmente

designado como zero. Os valores, seguindo sua polaridade, agrupam-se à direita ou esquerda deste ponto, ficando mais próximos do ponto central os valores secundários e mais distantes os valores importantes (principais).

Santos (1964) sintetiza da seguinte forma as condições das diferentes abordagens axiológicas.

- * Há uma objetividade nos valores. Estes não dependem apenas das apreciações subjetivas.
- * Vinculação dos valores ao ser. Os valores são predicções do ser, não entidades à parte.
- * Polaridade. Neste ponto todas as abordagens concordam, os valores se apresentam em polaridades.
- * Os valores são qualidade e não quantidades. Não se estabelecem relações quantitativas entre os valores, são qualidades puras.
- * Hierarquia. É matéria pacífica que os valores permitem construir hierarquias.
- * Classificação. Os valores são classificados em inúmeras ordens, como religiosos, éticos, estéticos, vitais, utilitários, econômicos, místicos, espirituais, lógicos, morais, etc. Essas classificações variam segundo os diversos autores.

No campo da psicologia e em especial na psicologia social, os valores são definidos, de acordo com Tamayo (1997), como princípios transituacionais, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida do indivíduo. São metas que o indivíduo fixa a si próprio, relativas a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamentos desejáveis (valores instrumentais). A sua raiz é de ordem motivacional, já que expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto. A psicologia considera os valores

como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano. Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas de tipo individual ou coletivo (Tamayo, 1997). Quem primeiro designou os valores como instrumentais e terminais, com a função de estabelecer padrões de conduta e motivacional foi Rokeach (citado por Reich, 1977). Segundo este autor, um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência.

É no processo de interação dos homens com seu meio social que os valores tanto individuais quanto coletivos são construídos. Quanto à fonte dos valores, Tamayo (1997) sugere que a origem dos valores relaciona-se a três exigências universais do ser humano. A primeira está vinculada às necessidades biológicas dos organismos, a segunda a necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e a última a necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e bem estar dos grupos. O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Esta satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo.

Considerando que o conceito de valores e suas características já foram explorados, no próximo tópico irá se ressaltar algumas formas pelas quais a ciência psicológica investiga os valores humanos.

3.4. Estudo dos valores

A investigação dos valores numa perspectiva tipológica iniciou-se na Alemanha, com Spranger (citado por Tamayo, Faria, B. Filho, Tavares, Carvalho e Bertolinni, 1998). Foi a partir da tradução dos seus estudos que se suscitou o interesse pela investigação dos tipos de valores existentes na sociedade ou em grupos específicos. É baseado neste autor

que foi desenvolvida a primeira escala (Allport e Vernon) de mensuração de valores. Entre as escalas desenvolvidas no meio científico, destaca-se:

1. Allport e Vernon -década de 60(citado por Tamayo e colaboradores 1998)
2. Rokeach -década de 70(citados por Reich, 1977 e Tamayo, 1994)
3. Schwartz e Tamayo &Schwartz-década de 80/90(citado por Tamayo, 1993, 1994, 2000)
4. Tamayo e Gondim (1996)
5. Tamayo, Mendes e Paz (2000)
6. Pereira, Lima e Camino (2001)

As escalas parecem indicar uma progressão no sentido de compreender e abranger a complexidade dos valores humanos. Enquanto Allport, Vernon e Lindzey buscaram medir a importância relativa que os indivíduos atribuem a seis orientações axiológicas⁷, Rokeach utiliza uma escala de 36 valores, sendo 18 terminais e 18 instrumentais⁸ e Schwartz uma de 56 valores, com 30 terminais e 26 instrumentais⁹. Tamayo (1994) completa a escala

⁷ São elas: (1) Teórica (verdade), (2) Econômica (utilidade), (3) Estética (harmonia), (4) social (amor altruísta), (5) Política (poder), (6) Religiosa (unidade) (Reich , 1977).

⁸ Valores terminais propostos por Rokeach: uma vida confortável, uma vida excitante, um sentimento de realização, segurança da família, liberdade, felicidade, harmonia interior, amor maduro, segurança nacional, um mundo de paz, um mundo de beleza, igualdade, prazer, salvação, amor próprio, reconhecimento social, verdadeira amizade, sabedoria.

Valores instrumentais propostos por Rokeach: ambicioso, tolerante, capaz, jovial, asseado, corajoso, clemente, prestimoso, honesto, imaginativo, independente, intelectual, lógico, carinhoso, obediente, polido, responsável, comedido(Reich , 1977).

⁹ Valores terminais propostos por Schwartz: harmonia, amizade, liberdade, auto-respeito, sabedoria, igualdade, paz, sentido da vida, justiça social, segurança familiar, amor, criatividade, natureza, polidez, prazer, retribuição de favores, beleza, reconhecimento social, vida espiritual, vida variada, senso de pertencer, ordem social, auto disciplina, vida excitante, desprendimento, riqueza, segurança nacional, tradição, autoridade e poder social.

Valores instrumentais propostos por Schwartz:saudável, honesto, capaz, leal, inteligente, responsável, bem sucedido, indiferente, autodeterminado, limpo, respeitoso, aberto, curioso, protetor do ambiente, que goza a vida, prestativo, obediente, ambicioso, humilde, indulgente, moderado, preservador da minha imagem, audacioso, influente, devoto. (Tamayo, 1994)

proposta por Schwartz com mais quatro valores, identificados como peculiares aos brasileiros¹⁰. Já as escalas de Tamayo e Gondim (1996) e de Tamayo, Mendes e Paz (2000) buscam identificar valores organizacionais, parecendo ser a última um aprimoramento da primeira. Por fim, Pereira, Lima e Camino (2001), numa perspectiva psicossociológica, propõem uma escala de 25 valores¹¹, na qual os respondentes devem atribuir uma nota que varia de 1 a 10 em função da importância de cada um destes valores para a construção de uma sociedade ideal.

Segundo Tamayo (1997) pesquisas com 97 amostras em 44 países a partir da escala de Schwartz têm revelado que os valores humanos apresentam uma estrutura baseada nas metas perseguidas pelos indivíduos. Foram Schwartz & Bilsky (citados por Tamayo, 1993) que, considerando as exigências universais do ser humano como a fonte dos valores que se expressam através de tipos motivacionais (pressuposto identificado por Rokeach), os primeiros a formular a estrutura motivacional dos valores humanos, com base na literatura relativa às necessidades, motivos sociais, exigências institucionais e funcionais dos grupos sociais, bem como nos resultados empíricos obtidos por pesquisas. Atualmente, segundo as pesquisas citadas anteriormente, postula-se que a multiplicidade de valores existentes nas diversas culturas humanas agrupam-se em torno de 10 motivações básicas, apresentadas na Tabela 1. Considerando estes tipos motivacionais como universais, Tamayo & Schwartz (1993) salientam que teoricamente, qualquer valor detectado numa determinada sociedade ou grupo social poderá ser incluído num desses tipos motivacionais e, conseqüentemente, apresentará uma correlação elevada com outros valores situados nessa região, conforme indica a figura 1. A relação entre os tipos motivacionais é dinâmica. Ela foi verificada através do método da Análise do Espaço Menor (*Smallest Space Analysis*) que é uma técnica indicada para a análise estrutural da similaridade de dados. Através dela os valores são representados como pontos do espaço multidimensional, de tal forma que as distâncias

¹⁰ Foram inseridos entre os terminais os valores “trabalho” e “ vaidade”, e entre os instrumentais os valores “sonhador” e “esperto” (Tamayo, 1994).

¹¹ Os valores propostos por eles são: alegria, amor, auto-realização, autoridade, competência, conforto, cooperação, dedicação ao trabalho, fraternidade, hierarquia, honestidade, igualdade, justiça, liberdade, lucro, ordem, participação, prazer, realização profissional, religiosidade, responsabilidade, riqueza, salvação da alma, status e temor a Deus.

entre eles expressam as relações empíricas entre os valores, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos. A figura 1 ilustra a relação dinâmica entre os tipos motivacionais de valores.

QUADRO 1 – Tipos motivacionais de valores (Tamayo & Schwartz,1993, Tamayo, 1997)

<i>Tipos</i>	<i>Metas</i>	<i>Serve interesses</i>
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar aos outros	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação das metas e dos costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem estar das pessoas íntimas	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos e da natureza	Mistos

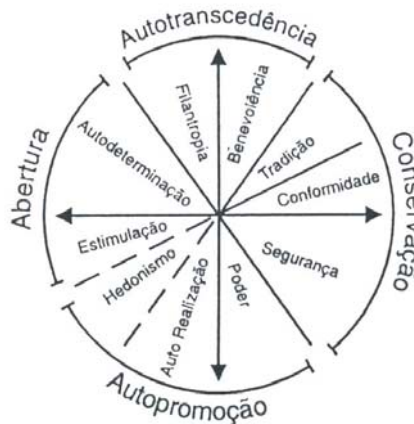


Figura 1: Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional dos valores (Tamayo & Schwartz, 1993)

Percebe-se, desta forma, que os valores a serviço dos interesses individuais são opostos àqueles que servem interesses coletivos, demonstrados através da dimensão

autopromoção e abertura a mudanças versus conservação e autotranscendência. Num dos pólos encontram-se os tipos motivacionais de poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação; no sentido oposto, a benevolência, tradição e conformidade. Como se percebe, os tipos motivacionais filantropia e segurança, por serem considerados mistos, situam-se na fronteira destas duas áreas. Assim, com base na raiz motivacional dos valores, o autor sugere dois tipos básicos de relacionamento entre os valores: de compatibilidade (com os tipos motivacionais subjacentes, como, por exemplo, poder social e auto-realização que buscam superioridade e estima pessoal) e de conflito (com os tipos motivacionais opostos, como no caso dos valores ligados à estimulação e conformidade).

A relação básica entre os valores e entre os tipos motivacionais por eles constituídos, tem sido sintetizada por Tamayo e Schwartz (1993), através de duas dimensões bipolares. A primeira, “abertura à mudança versus conservação”, ordena os valores com base na motivação da pessoa a seguir e os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, por oposição à tendência a preservar o status quo e a segurança gerada no relacionamento com os outros e as instituições. Para a segunda dimensão, autopromoção versus autotranscendência, postulam-se o eixo que ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros, por oposição a transcender as suas próprias preocupações.

Gouveia, Martinez, Meira e Milfont (2001), desenvolveram uma análise fatorial para comprovar a existência dos dez tipos motivacionais e avaliar em que medida estes mantêm relações de compatibilidade e conflito entre si. Participaram 477 estudantes universitários, que responderam ao Questionário de valores de Schwartz e a um conjunto de perguntas demográficas. Uma análise fatorial confirmatória (LISRAEL) indicou a adequação dos dez tipos de valores. Em relação a estrutura de compatibilidades e conflitos entre os valores, esta foi plenamente confirmada no primeiro caso e apenas parcialmente no segundo. Segundo estes autores, a não comprovação de alguns conflitos entre os tipos motivacionais pode se dever à complexidade da dinâmica dos valores, não apreendida através dos modelos de equações estruturais.

Uma avaliação crítica similar sobre esta estrutura de relações de compatibilidade e de conflito entre valores baseados num conjunto de metas motivacionais propostos por Schwartz e desenvolvido em várias pesquisas no Brasil é realizada por Pereira, Lima e Camino (2001). Segundo os mesmos, a figura geométrica produzida pela *Smallest Space Analysis* de fato coloca os sistemas em lados opostos. Contudo, esta localização não implica, necessariamente, uma oposição real entre os valores, porque estatísticas baseadas em medidas de similaridade ou dissimilaridade forçam uma oposição que não se dá no pensamento das pessoas. A diferença entre valores, segundo estes autores, ocorre tanto no grau de preferência como nos tipos de contexto onde as preferências são efetivadas.

“A partir da concepção de valores como construtos sociais, e não como decorrentes de uma hierarquia de necessidades, parece difícil conceber que, por serem amplamente compartilhados pelo grupo social, possam ser opostos na sua estrutura. O que pode ocorrer é que sejam preferidos uns aos outros, dependendo do contexto. Além disso, a cisão entre valores é insustentável, pois todos eles são sociais na medida em que são produzidos nas interações entre os homens (Beattie, 1980) e são amplamente compartilhados por estes (Maio & Olson, 1998). Assim, os sistemas de valores, considerados como repertórios representacionais, não se opõem, mas se correlacionam positivamente (Billig, 1987)” (Pereira, Lima, & Camino, 2001, p. 182-183).

A partir da perspectiva teórica destes autores, a separação entre valores que atendem a interesses individuais, coletivos e mistos é questionável, pois todos os valores são sociais na medida em que refletem experiências de diferentes grupos e se formam no interior desses através do consenso, da comparação social e da diversidade de opiniões e crenças sobre a realidade social (Deschamps & Devos, 1993, Vala, 1994, citados por Pereira, Lima, & Camino, 2001).

A seguir serão descritos e analisados alguns trabalhos que buscaram identificar variáveis relacionadas a valores, cultura organizacional e gestão da qualidade .

4. PESQUISAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS: VALORES, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE

Apurando pesquisas desenvolvidas no Brasil, especificamente sobre valores, percebeu-se uma clara tendência na utilização de métodos quantitativos. De 15 trabalhos analisados na literatura científica brasileira, 14 utilizam esta abordagem, através da aplicação das escalas de mensuração de valores já mencionadas. Contudo, quando o foco se volta ao estudo da cultura organizacional, observa-se uma predominância significativa dos métodos qualitativos. Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) observam, em um levantamento realizado com 14 pesquisas sobre cultura organizacional, que 12 utilizavam o método qualitativo. As pesquisas examinadas sobre o impacto dos programas da qualidade na cultura organizacional e em aspectos da vida dos trabalhadores (como qualidade de vida no trabalho e saúde) também possuíam caráter eminentemente qualitativo. Ao que tudo indica, a divergência metodológica nas abordagens deve-se, pelo menos em parte, a tradição que as sustentam. As pesquisas relacionadas à cultura surgem na antropologia e geralmente são etnográficas, ou, quando se examina a cultura organizacional, se orientam por um caráter clínico, conforme proposto por Schein (1989). Já as pesquisas examinadas sobre valores possuem duas características básicas: na primeira, revelam um caráter tipológico, isto é, buscam caracterizar os valores de um determinado grupo ou sociedade. Na segunda, procuram investigar os valores como preditores ou antecedentes de comportamentos específicos. Ambas adaptam-se aos métodos e escalas quantitativos difundidos no meio científico.

Partindo-se para o exame de pesquisas, reconheceu-se que vários pesquisadores têm se debruçado na tentativa de identificar os valores da sociedade, em particular nos Estados Unidos (Tamayo, 1994). Rokeach e Ball-Rokeach (citados por Tamayo, 1994), compararam a hierarquia de valores da sociedade americana em momentos diferentes (anos de 1968

(N=1409), 1971(N=1430), 1974(N=933) 1981(N=933)). Na comparação dos resultados, Inglehart (citado por Tamayo,1994) concluiu que a hierarquia de valores é bastante consistente através do tempo. Os valores classificados nos seis primeiros lugares em 1981 (família, paz, liberdade, auto-respeito, felicidade e sabedoria), foram os mesmos que em 1968. O mesmo tipo de convergência foi observado em relação aos valores colocados nos seis últimos lugares da hierarquia (reconhecimento social, prazer, beleza, vida excitante, amor maduro e harmonia interior). Uma mudança consistente foi observada nos valores intermediários. Por exemplo, o valor igualdade passou do sétimo para o quarto lugar em 1971, descendo para o décimo segundo lugar em 1974. Esta diminuição da importância dada à igualdade foi acompanhada de uma ascensão na hierarquia de alguns valores como vida confortável e auto-realização.

No Brasil, Pereira (citado por Tamayo,1994) estabeleceu a hierarquia de valores de valores terminais e instrumentais da escala de Rokeach em uma cidade do interior do país, numa amostra constituída por 680 sujeitos. Os valores terminais mais importantes foram liberdade, equilíbrio interior, auto-respeito, felicidade e segurança da família. O extremo inferior da hierarquia foi ocupado pelos valores salvação, mundo de beleza, vida excitante, prazer e segurança nacional. Já em relação aos valores instrumentais, os cinco mais importantes foram honestidade, responsabilidade, ser amoroso, capaz e alegre; e os cinco menos importantes foram tolerância, obediência, ser prestativo, polido e ambicioso. De acordo com Tamayo (1994), vários autores têm criticado o modelo ordinal da escala de Rokeach e a sua estratégia de classificação dos valores. Isto porque o pesquisador não tem certeza se o sujeito, ao responder, considera a série total de valores ou apenas alguns deles, em detrimento dos outros. Tentando contornar as dificuldades mencionadas, Tamayo (1988) construiu, a partir dos valores terminais de Rokeach, uma escala na qual os sujeitos deveriam avaliar a importância que cada um dos valores tinha para eles, como princípios orientadores da sua vida. Ao distribuir os valores numa escala vertical formaram-se cinco conjuntos, separados por espaços vazios, delineando assim cinco níveis hierárquicos de valores. No primeiro nível situaram-se os valores de liberdade, saúde, felicidade, paz, auto-respeito, equilíbrio interior, honestidade, amor, família e solidariedade. No segundo nível,

respeito à natureza, sabedoria, fidelidade, igualdade. No terceiro, sexo e prazer e no quarto, conforto, dinheiro, vida estimulante, patriotismo e religião. No quinto, beleza e reconhecimento social.

A comparação entre as hierarquias aqui apresentadas deve ser realizada com cuidado, à medida que utilizam o método de classificação ordinal e escala de intervalos. Contudo, os estudos brasileiros parecem indicar uma concordância geral na distribuição hierárquica de valores. Ao comparar as hierarquias de valores obtidas das amostras brasileiras com as dos Estados Unidos observa-se também uma convergência na disposição dos valores. As diferenças marcantes relacionam-se a: (1) equilíbrio interior, classificado entre os norte-americanos entre os seis últimos e pelas amostras brasileiras entre os sete primeiros; (2) amor maduro, situado entre os valores do primeiro nível hierárquico na amostra de Tamayo (1988) e entre os seis últimos para os sujeitos norte-americanos; (3) amizade e prazer, certamente mais importantes para os sujeitos brasileiros (Tamayo 1988) do que para os norte-americanos (Tamayo, 1994). Embora não se pretenda estabelecer hierarquias de valores no presente trabalho, estes estudos indicam quais os valores presentes na sociedade.

Outra pesquisa identificada (Tamayo e colaboradores 1998) teve como objetivo verificar se as consequências do exercício das profissões de músico e advogado são, respectivamente, relevantes para a obtenção de metas motivacionais inerentes aos valores do indivíduo. Também utilizando a teoria dos valores de Schwartz, os resultados encontrados revelaram que o perfil dos músicos é caracterizado pela procura de mudança, de sensações novas e de prazer. É o pólo do individualismo, da autonomia intelectual e afetiva e da abertura à mudança. No pólo oposto desta dimensão encontra-se a tendência ao conservadorismo, ao coletivismo, a preservar o status quo, que foram características do perfil dos advogados. Concluíram que estas duas profissões são baseadas em motivações opostas. De um lado, a motivação de inovar, criar e procurar novas formas de pensar e agir, mesmo às custas de errar e, do outro lado, a motivação a conservar e respeitar as tradições, as normas e os usos da sociedade. Em seu trabalho, estes autores também citam várias outras pesquisas que buscaram a caracterização dos valores de alguns grupos profissionais.

Duas são as abordagens utilizadas. A primeira, utilizando grupos de valores da classificação teórico-filosófica dos valores e, conseqüentemente, sem relação direta com o indivíduo. A segunda baseada na escala de Rokeach, onde os valores são tratados individualmente, sem vínculo estrutural entre eles. Parece existir, portanto, relações entre ocupação profissional e valores pessoais, confirmado em diversas pesquisas. Vale a pena considerar se as profissões são escolhidas porque o indivíduo possui este sistema de valores ou se o sistema foi construído no decorrer de sua vida, pela vivência da profissão. Algumas respostas a esta questão puderam ser discutidas nos resultados do presente trabalho.

Várias pesquisas sobre valores desenvolvidas no âmbito das organizações também foram encontradas na perspectiva quantitativa. Entre elas, Costa (1999), identificou a percepção dos docentes sobre valores organizacionais significativos para a cultura da Universidade do Amazonas através da aplicação da escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996). Pesquisas de Tamayo (1998, 2000), buscaram identificar, respectivamente, valores organizacionais e sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo e a relação de valores e satisfação no trabalho. Por meio da aplicação de escalas que mediam cada uma das variáveis, elas foram relacionadas entre si em cada uma das pesquisas. Na perspectiva qualitativa, foi encontrada a pesquisa de Luz Filho (1992), que investigou duas empresas do Rio Grande do Sul para compreender o significado dos seus valores. As informações foram coletadas por meio de documentos formais e informais e entrevistas semi-estruturadas com fundadores e funcionários, com os quais o pesquisador estabeleceu conexões, mediações e fez inferências, trabalhando com a consistência e a contradição dos fatos que constituíram a problemática. Os resultados obtidos revelaram que a obediência, a honestidade e a disciplina eram os valores mais apreciados nas organizações, tornando-se instrumentos de dominação. Parece haver uma tendência nas pesquisas relacionadas a valores no ambiente organizacional focarem o reconhecimento de seus padrões ou de relacioná-los com determinadas atitudes e comportamentos. Percebe-se que há carência de produções que visem analisar a construção de valores e como os mesmos se transformam no que são, sentido no qual é a proposta do presente estudo.

Na área de saúde, Oliveira (1997), ao buscar identificar mudanças na saúde do trabalhador com a implantação de novas formas de organização baseadas no modelo da GQ, verificou situações contraditórias no ambiente onde se desenvolve este sistema. Ao mesmo tempo em que novos padrões de trabalho eram exigidos, a saúde do trabalhador era afetada negativamente. A interiorização do controle, isto é, passar a ser responsável pela qualidade e pelo que produz pode gerar efeitos psicológicos como tensão, fadiga mental, problemas de humor, irritação e ansiedade. Segundo a pesquisadora, com a mudança no perfil do trabalhador, novas e complexas capacidades mentais foram exigidas, como operar mentalmente modelos, compreender todo o processo produtivo, comunicabilidade, responsabilidade, multifuncionalidade e flexibilidade. Ao exigir desempenho psicológico de um trabalhador que, no sistema tradicional de produção cabia apenas executar tarefas rotineiras, gera-se conseqüências para a sua saúde, como o stress. Monteiro e Gomes (1998), por sua vez, verificaram que programas de qualidade geram efeitos positivos e negativos na saúde do trabalhador. Por um lado, identificou maior espaço para liberdade e respeito no ambiente de trabalho, enquanto que por outro, foram relatadas queixas de dificuldade de dormir, nervosismo, sonhos com o trabalho, dores de cabeça, etc. Neste sentido, não contradiz a pesquisa de Oliveira (1997), mas a reafirma, já que as queixas apresentadas referem-se a estados psicológicos relacionados principalmente ao stress e novas características do trabalho. Se há conseqüências para a saúde dos indivíduos, tanto física quanto psicológica, é possível a GQ estar influenciando os valores pessoais dos trabalhadores.

Também foram analisadas três pesquisas que buscam reconhecer a influência da GQ sobre a cultura organizacional. Os resultados encontrados se diferenciam entre si. França (1996) desenvolveu seu estudo de caso numa empresa metalúrgica, com ênfase no método quantitativo. De acordo com ela, a GQ causou impactos em função dos desdobramentos gerados pelo programa, mas não uma mudança efetiva na cultura organizacional. De acordo com a autora, para a mudança cultural seria necessário construir estratégias, recriar novos espaços para que o processo produtivo se equilibre dentro de um

novo contexto de interações pessoais, grupais e organizacionais - onde ocorra à formação de pessoal, monitoramento de melhorias, etc.

Machado (1996), que também pesquisou os impactos da qualidade total na cultura de uma organização em Santa Catarina - Brasil, buscou identificar os ritos e rituais que constituem a cultura organizacional antes e após adoção da GQ. Conforme observado por esta pesquisadora, os mesmos sofreram alterações significativas. Reconheceu que a organização estava investindo na transformação destes ritos e rituais para consolidar conceitos de qualidade, modificar o comportamento das pessoas e a forma de entrosamento grupal. Com efeito constante e gradativo, inicialmente modificaram-se os mecanismos de apresentação dos novos conceitos, relacionados ao processo de socialização e da utilização da retórica. Posteriormente, verificou-se que a incorporação dos conceitos foi modificando ritos e rituais já existentes e criando outros que visava o fortalecimento desta nova cultura. Entre as sugestões de novos trabalhos, a autora recomenda a verificação da cultura da comunidade sobre a cultura organizacional e sugere uma pesquisa sobre outros elementos da cultura, como os valores e os símbolos. Embora não tenha realizado considerações ou perguntas específicas sobre o assunto, ela reconhece terem ocorrido modificações principalmente quanto a valores. De uma certa maneira, a presente pesquisa foi ao encontro de suas sugestões, já que investigou os valores pessoais dos trabalhadores inseridos no contexto da GQ.

Numa outra pesquisa, Silva (2000) analisa as mudanças culturais geradas a partir da implantação da GQ numa usina siderúrgica do Rio Grande do Sul. No estudo, definiu que o processo de implantação da GQ na organização passou por três estágios. No primeiro período, a organização implantou apenas uma estratégia da GQ e não oferecia suporte necessário para sua consecução. Neste sentido, as características culturais estavam bem próximas da estrutura organizacional tradicional e o valor predominante nesse período era o da obediência. O segundo período caracteriza-se pela transitoriedade, onde são introduzidas algumas ações que transformam a hierarquia e os papéis dos cargos; a participação começa a ser mais valorizada. Na terceira etapa é que a noção de cliente é introduzida e uma reconsideração no papel dos trabalhadores é introduzida. Nesta fase, um valor que ganha

importância e que encontra raízes na história da organização é o profissionalismo. A pesquisadora conclui que houve mudança cultural, reconhecendo que novas práticas fazem surgir novos valores que alteram algumas das evidências centrais da cultura organizacional.

Ao que tudo indica, tanto a pesquisa de França (1996), quanto de Machado (1996), e Silva (2000), parecem revelar que a mudança da cultura organizacional acontece se existe mobilização dos dirigentes em rever e modificar estruturas e formas tradicionais de ação, ao mesmo tempo em que cada caso revela uma história singular, que fornece indicativos do que pode acontecer, mas que não é generalizável.

5. MÉTODO

A abordagem utilizada no levantamento e no tratamento das informações privilegiou dados qualitativos, e, portanto, teve caráter descritivo/indutivo. Embora as pesquisas sobre valores, tanto no Brasil como no cenário internacional, têm seguido em sua maioria os procedimentos quantitativos, optou-se por realizar este estudo a partir da perspectiva qualitativa, devido a este método tornar possível a análise de situações mais complexas, apreendendo suas particularidades (Richardson, 1985). A abordagem qualitativa tornou possível a apreciação do fenômeno não apenas numa percepção atual, mas em aspectos profundos que resgatam a história dos envolvidos, considerando os aspectos evolutivos, as relações entre as forças responsáveis pelo fenômeno, os significados dados pelos sujeitos de pesquisa e os pressupostos culturais do ambiente onde estão inseridos, por meio da análise dos aspectos implícitos aos discursos e da interação com os mesmos (Triviños, 1992). O caráter descritivo/indutivo permitiu expor as características do fenômeno, analisadas criticamente a partir dos conceitos teóricos que dão base à pesquisa e da relação entre as mesmas. Assim, a perspectiva qualitativa foi a alternativa compatível com o estudo conduzido, reconhecendo-se os objetivos apresentados na introdução desse trabalho.

A presente pesquisa caracterizou-se por um “estudo de caso”, compreendido por Triviños (1992, p.133) como a “*categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente*”. Através deste método, foi possível reunir numerosas e detalhadas informações, no intuito de apreender a totalidade de uma situação. Entre as características do estudo de caso, destacou-se a possibilidade, conforme apontado por Laville & Dionne, (1999) de explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e poder modificar a abordagem dos instrumentos no transcorrer do levantamento de informações.

5.1. Escolha da Organização

A escolha da organização baseou-se em quatro critérios básicos, definidos por meio da revisão de literatura sobre a gestão de qualidade. Foram eles:

- * Ser uma organização que fornece a imagem de possuidora de uma cultura da qualidade consolidada.
- * Ter introduzido a gestão pela qualidade há cerca de, pelo menos, cinco anos. Como salienta Campos (1994), é preciso tempo para conduzir uma mudança cultural e o período mínimo seriam cinco anos.
- * O sistema de gestão pela qualidade não ter sofrido interrupções. Interromper o processo de implantação da GQ seria também interromper o processo de mudança cultural e assimilação de valores pelos trabalhadores, podendo prejudicar o alcance dos objetivos da pesquisa.
- * A organização não ter vivenciado, no último ano, crise financeira grave ou demissões acima do índice normal de rotatividade da organização. Este cuidado deveria ser tomado porque tais fatos criariam um viés (clima organizacional tenso, etc) que poderia prejudicar o desenvolvimento da pesquisa.

Com base nos critérios estabelecidos, a autora deste trabalho entrou em contato, via e-mail, com uma empresa do litoral de Santa Catarina, Brasil. Antecipadamente, já tinha conhecimento de que esta atenderia aos requisitos e solicitou a possibilidade de realização da pesquisa na organização. Com a negativa da mesma, visitou o SENAI - Serviço nacional de aprendizagem industrial - de uma cidade da região, com o objetivo de conhecer quais organizações poderiam atender os critérios estabelecidos. Com base nos anos de experiência e de contato com empresas, os representantes do SENAI que a receberam listaram uma série de organizações que os atenderiam, ordenando quais, na opinião dos mesmos, seriam os sistemas de gestão da qualidade mais consolidados. De posse destas informações e com o projeto de pesquisa em mãos, visitou-se a organização indicada em

primeiro lugar pelos informantes. Expondo os objetivos ao atual gestor da qualidade, este demonstrou interesse de que a pesquisa fosse desenvolvida na organização, confirmando que a mesma atendia aos critérios estabelecidos para o estudo. Uma cópia com o resumo do projeto de pesquisa foi entregue à organização, para que a direção tomasse contato com os objetivos da pesquisa, e, então, foi autorizada sua realização.

5.2. Escolha dos sujeitos

O critério fundamental estabelecido para a escolha dos sujeitos foi terem vivenciado o período anterior e posterior a implantação da Gestão da Qualidade na organização em estudo, sendo selecionados por meio da técnica de amostragem intencional. Este tipo de amostragem permite a escolha de um número reduzido de sujeitos *“em função da relevância que elas apresentam em relação a determinado assunto”* (Thiollent, 1992, p.62). Assim, a pesquisa contou com a participação de cinco sujeitos, da gerência ao nível técnico - operacional, que foram selecionados com o auxílio do atual gestor da qualidade, que possui amplo conhecimento do contexto do campo em estudo. O projeto de pesquisa que orientou o presente estudo determinava que a quantidade de sujeitos envolvidos seria definida pelo critério de saturação de informações, quando se reconhece que a inclusão de novos sujeitos não acrescentaria mais informações relevantes às já obtidas para análise. Contudo, os fatores que mais influenciaram o número de participantes selecionados vincularam-se as limitações do campo, devido ao reduzido número de sujeitos que ainda se encontram na empresa e que atendem o critério de vivenciar o período anterior e posterior a implantação da gestão da qualidade na organização, como também a disponibilidade dos mesmos para participar do estudo.

5.3. Coleta das Informações

A coleta de informações ocorreu por meio do levantamento sistemático de conteúdos, utilizando-se de documentos, entrevistas e observações livres.

Na busca por documentos, buscou-se identificar informações factuais a partir das questões de interesse (Lüdke & André, 1986). Desta forma, foram obtidas informações por meio de registros provenientes do campo de pesquisa, sendo os mesmos: material didático de treinamentos, publicações internas e documentos oficiais da organização - entre eles, a homepage do grupo ao qual a organização pertence, a apresentação institucional (audiovisual), o histórico da empresa, o perfil do grupo e o manual da qualidade. Para complementar as informações, foram realizadas entrevistas com o diretor do estabelecimento e com funcionários da área comercial e de recursos humanos. A observação livre foi realizada nos contatos que a pesquisadora teve com o campo de pesquisa, na interação com os funcionários. Estas fontes foram fundamentais para caracterizar a organização e seu programa de qualidade, além de dar indicativos sobre valores e cultura organizacional.

Com os sujeitos da pesquisa foram realizadas entrevistas individuais, em profundidade, com aspectos similares a investigação de uma história de vida, a fim de abranger todos os aspectos que os pesquisados consideram importantes e que são essenciais para a identificação de seus valores. Deu-se importância às interpretações que as pessoas fazem de sua própria experiência como explicação para o comportamento (Becker, 1997)

Com o apoio da base conceitual que sustenta e interessa à pesquisa, foi elaborado um roteiro básico, que ofereceu um amplo campo de desenvolvimento, fruto de questões que foram surgindo à medida que se recebia informações (Triviños, 1987). Foi solicitado que os sujeitos verbalizassem sobre diversos temas que esclareceriam a problemática de pesquisa. O tempo das entrevistas não foi delimitado e variaram de uma a três horas de duração. A entrevistadora deixou os entrevistados livres para falarem a partir das questões apresentadas no roteiro de pesquisa, a fim de que os mesmos desenvolvessem os temas a partir de suas próprias perspectivas e da importância atribuída aos mesmos. A livre expressão revelou as complexas relações existentes entre as diferentes esferas da vida dos

entrevistados e como estas influenciam seus valores pessoais, bem como as relações causais observadas pelos mesmos.

As entrevistas foram coletadas por meio de gravação de áudio, em fitas magnéticas. Após cada gravação, a fita era etiquetada com o número do entrevistado.

5.3.1. Roteiro de Entrevista Comentado

Com base no marco teórico e pressupostos deste trabalho, elaborou-se um roteiro de entrevista frouxamente estruturado, em nível de tópicos. O mesmo serviu como base para a formulação de questões no contexto do discurso dos sujeitos e como *check-list* para verificar se o assunto já havia sido abordado pela fala dos mesmos. Como salientou Minayo (1998) o roteiro de entrevista foi o facilitador de abertura, de ampliação e de aprofundamento da comunicação entre entrevistadora e entrevistados. Contendo apenas alguns itens que se tornam indispensáveis para o delineamento do objeto de pesquisa, o roteiro foi um guia condutor “... *para emergir a visão, os juízos e as relevâncias a respeito dos fatos e das relações que compõem o objeto, do ponto de vista dos interlocutores*” (Minayo, 1998, p.99)

Antes de iniciar a entrevista, eram feitas as apresentações e explicado aos sujeitos do que se tratava: uma pesquisa que buscava investigar a influência da gestão da qualidade nos valores pessoais dos trabalhadores. Solicitava-se a permissão para a gravação em áudio e esclarecia-se que todas as informações seriam tratadas com sigilo. Também questionava o conteúdo e a forma com que haviam sido convidados, pelo gestor da qualidade, para participarem da pesquisa. Após estes esclarecimentos, iniciávamos a entrevista propriamente dita com a primeira questão do roteiro.

1. Histórico:

** Profissional*

* *Escolar*

* *Familiar / Pessoal*

* *Outras agências de socialização: Círculo social, religioso,...*

O objetivo desta questão foi coletar informações sobre o processo de socialização primária e secundária dos entrevistados, buscando reconhecer a importância e o papel destes ambientes no processo de construção dos seus valores pessoais.

1.1. Descrever no histórico:

* *Princípios e crenças estabelecidos nas diferentes situações no decorrer da sua vida.*

* *Projetos e metas de vida a serem alcançados, realizados ou não.*

Estas questões buscaram os valores dos sujeitos da pesquisa, já que os mesmos, na perspectiva deste trabalho, são compreendidos como princípios ou crenças duradouras sobre um modo específico de conduta ou estado de existência que orientam a vida do indivíduo. Também podem ser traduzidos como metas que as pessoas fixam a si próprias, sobre estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis (Tamayo, 1997).

* *Mudanças que aconteceram nos seus princípios, crenças, projetos e metas. Fatores que influenciaram as mudanças.*

* *Projetos / metas / princípios / crenças atuais.*

Estas questões verificaram, especificamente, as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre as mudanças psicológicas que aconteceram no decorrer de suas vidas, buscando identificar os fatores relacionados. Neste processo, procurou-se buscar quais seus valores pessoais atuais por meio da participação livre.

2. Organização:

** Quais os valores desta organização.*

** Faça um paralelo entre os valores da organização e seus valores pessoais.*

Neste ponto da entrevista, por meio do livre posicionamento dos sujeitos, procurou-se que os mesmos identificassem os valores e objetivos da organização e estabelecessem uma relação, analisando se são congruentes ou não com seus valores pessoais. A intenção da questão foi verificar a compatibilidade dos valores organizacionais percebidos com os formalmente descritos nos documentos da empresa, como também preparar os sujeitos para as próximas questões, por meio da análise da relação da organização com suas atuais idéias.

3. Gestão da qualidade:

** Princípios que a empresa transmitiu sobre qualidade.*

** Mudanças na organização geradas pela gestão da qualidade.*

** Opinião pessoal sobre os princípios da qualidade.*

** Descrever influência da gestão da qualidade nas experiências de vida.*

Por fim, com estas últimas questões, buscou-se reconhecer toda a perspectiva dos entrevistados em relação à gestão da qualidade na organização: dos conceitos repassados a eles às mudanças percebidas, da sua opinião pessoal sobre os mesmos a prática dos mesmos, tanto no ambiente de trabalho quanto em outras esferas de sua vida.

5.4. Informações Coletadas e Transcrições

O atual gestor da qualidade foi o responsável pelo agendamento das entrevistas e disponibilização de materiais de pesquisa. Inicialmente, foi visitada toda a empresa, conhecendo suas dependências e processos de produção. Posteriormente, realizou-se uma entrevista livre com um funcionário da área comercial, que apresentou um audiovisual explicativo da companhia internacional na qual a Eletric está vinculada, seus negócios e produtos, as atividades realizadas no Brasil e o papel dela no contexto. Também relatou o histórico da empresa. A seguir, o diretor do estabelecimento, principal articulador da qualidade desde sua implantação na Eletric, relatou a história do programa da qualidade, definindo algumas das suas principais características. O mesmo repassou materiais didáticos utilizados em treinamentos, disponibilizando também o manual da qualidade da empresa. Com o objetivo de conhecer todos os treinamentos realizados com os funcionários nos últimos anos, também foi realizada uma entrevista com uma funcionária da área de recursos humanos, que repassou informações sobre as atividades desenvolvidas pela área e os processos de comunicação formais.

Foram realizadas observações assistemáticas dos comportamentos na organização. Assim, após cada contato com a organização estudada, eram registrados situações marcantes que poderiam caracterizar, principalmente, tanto os valores organizacionais quanto dos entrevistados.

As entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram realizadas em outubro de 2002 e janeiro de 2003 e transcritas entre fevereiro e julho de 2003. Todas as entrevistas foram realizadas na data e no horário estipulados pelo atual gestor da qualidade, que selecionou os participantes a partir do critério de tempo de serviço na empresa: ter vivenciado o período anterior e posterior a implantação do sistema da qualidade. As entrevistas tiveram a duração de uma a três horas e foram realizadas em salas e espaços de reuniões na sede administrativa da Eletric. A entrevistadora não conhecia nenhum dos entrevistados.

Os contatos iniciaram sempre com cumprimentos, apresentação da entrevistadora e esclarecimentos sobre os propósitos da pesquisa, sigilo quanto as informações colhidas e da gravação para posterior transcrição, como necessidade do procedimento de análise dos

conteúdos. Nenhum entrevistado se opôs à gravação e as entrevistas foram interrompidas poucas vezes, nos momentos que fugiam dos objetivos da pesquisa, mas que o entrevistado tinha necessidade de comentar.

O roteiro de entrevista foi seguido e geralmente as respostas às primeiras questões já adiantavam algumas respostas das demais, que eram detalhadas e confirmadas em perguntas complementares. Ao invés de ser seguido à risca, o roteiro serviu como norte condutor dos assuntos tratados. A entrevistadora fornecia detalhes para que algumas questões se tornassem mais claras, chamando a atenção para a retomada de assuntos que os entrevistados deixavam de responder ou quando as respostas eram pouco claras.

As transcrições foram feitas na íntegra e na seqüência em que foram realizadas as entrevistas. A seguir, a entrevistadora conferia toda a transcrição, fazendo eventuais correções. Essa releitura das transcrições permitiu observar que o conteúdo necessitaria ser complementado em entrevistas recorrentes com os sujeitos da pesquisa, realizadas no período de outubro a dezembro de 2003. Nesses encontros, as interpretações foram esclarecidas, sendo em sua maioria, confirmadas. As análises não confirmadas pelos entrevistados foram excluídas dos respectivos quadros e discussões posteriores. Como “*resultado do engajamento entre o pesquisador e o participante*” (Zanelli, 1992, p. 66) a análise de conteúdos desenvolvida pela pesquisadora a partir da primeira entrevista foi confirmada com o participante num segundo encontro e considerada suficiente para atender aos objetivos do presente trabalho. Embora o lapso de tempo para a recorrência tenha sido relativamente longo, serviu para certificar/assegurar o caráter de estabilidade e permanência dos valores.

5.5. Análise das informações

As informações transcritas foram submetidas à análise de conteúdo, através da identificação de unidades e categorias significativas aos objetivos da pesquisa. Como um conjunto de técnicas que analisa as comunicações humanas utilizando procedimentos sistemáticos, a análise de conteúdo permitiu a inferência de conhecimento, que surge da apreciação objetiva das mensagens (Bardin, 1977). De acordo com a autora, este método se presta ao estudo das motivações, tendências, crenças, atitudes e valores, que é o foco deste trabalho. Ao mesmo tempo, é uma abordagem bastante adequada ao estudo de caso e a pesquisas qualitativas. Assim, a relevância da informação para o estudo é mais importante do que o número de vezes em que ela aparece. Zanelli (1992, p.66) considera “*relevante toda informação pertinente ao fenômeno tema, independente do número de vezes que apareça nos conjuntos finais das unidades de conteúdos estabelecidos*”.

5.6. Categorias de Análise

Baseadas nos objetivos da pesquisa, as categorias de análise só foram delimitadas claramente durante a realização do processo analítico da pesquisa, relacionando as informações fornecidas pelas diversas fontes entre si, como também com a literatura científica e o contexto social. Foi a triangulação destas informações que permitiu o aprofundamento e esclarecimentos dos resultados obtidos com a pesquisa.

Considerando os procedimentos qualitativos utilizados, não irá existir um índice mensurado, tanto para medir o grau de relações estabelecidas como para estabelecer comparativo entre os participantes. O sentido das categorias é descrever informações e as possíveis conexões e interpretações existentes. As categorias analisadas foram:

* **Informações biográficas:** Idade, sexo, naturalidade, estado civil, número de filhos, escolaridade, tempo de serviço.

* **Processos de socialização:** Eventos que marcaram a história de vida profissional, familiar, escolar e de outras agências de socialização.

* **Valores pessoais dos sujeitos:** Princípios e conceitos relativos a estados de existência ou modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida dos sujeitos da pesquisa, tanto no passado como atualmente. Incluem-se também projetos e metas que os sujeitos fixaram a si próprios, relativas a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamentos desejáveis (valores instrumentais). Expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto.

* **Valores Organizacionais:** Princípios e crenças relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa.

* **Qualidade, mudanças e valores organizacionais:** Percepção dos sujeitos sobre as mudanças que ocorreram na organização e os fatores que as influenciaram, com foco nas transformações dos valores da organização. Processo de desenvolvimento do sistema da qualidade da empresa e sua caracterização nos valores organizacionais.

* **Qualidade, mudanças e valores pessoais:** Percepção dos sujeitos sobre as mudanças que ocorreram no decorrer de suas vidas e os fatores que as influenciaram, destacando o papel da gestão da qualidade, com foco nas transformações subjetivas, no que tange aos seus próprios valores.

6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

6.1. Caracterização da Organização

Com o objetivo de preservar tanto a organização quanto os sujeitos da pesquisa, não serão citados seus nomes. De agora em diante, as alusões à organização serão realizadas pelo codinome “Eletric”.

As informações divulgadas no presente capítulo foram colhidas em agosto e setembro de 2002, de documentos oficiais do campo de pesquisa - entre eles a apresentação institucional da empresa, em audiovisual, seu histórico, perfil do grupo e manual da qualidade do estabelecimento, impressos - como também por meio de entrevistas livres, realizadas com um funcionário da área comercial, um funcionário da área de recursos humanos e com a direção do estabelecimento. Informações adicionais foram adquiridas por meio das entrevistas realizadas com os sujeitos de pesquisa e na *homepage* do grupo empresarial ao qual a organização pertence, em 19/09/03, não citada nas referências para garantir o anonimato da organização pesquisada.

A Eletric se caracteriza entre os líderes no mercado de fornecimento de instalações para sistemas de transmissão e distribuição de energia. Sua missão é prover soluções de engenharia completas, especificamente projetadas para atender as necessidades dos clientes. Ocupa-se, de acordo com o seu Manual da Qualidade (2002) das seguintes atividades:

- * Concepção, projeto, fornecimento de construção civil, montagem e comissionamento de subestações elétricas e sistemas de alta tensão e extra alta tensão;
- * atividade de aparelhagem e serviços de alta tensão;

* fabricação e fornecimento de sistemas – hardware e software – de painéis de automação, controle, proteção, monitoramento, gerenciamento de energia, sincronização, controle de tensão e controle de velocidade para sistemas elétricos de energia, subestações elétricas e usinas de geração de energia elétrica; equipamentos para utilização em sistemas e painéis ACP (automação, controle proteção); engenharia de sistemas; instalação e reforma, comissionamento e posta em marcha de sistemas ACP.

Desde o ano de 2001, a Eletric pertence a uma empresa multinacional, que opera e possui negócios em todos os continentes, com matriz na Áustria. Contudo, sua história começa em 1975, quando, um grande grupo empresarial brasileiro, movido por incentivos fiscais de uma cidade, decide instalar uma nova fábrica. Iniciando suas atividades com cerca de 180 funcionários, a principal atividade da Eletric se caracterizava pela fabricação de produtos de média tensão, no setor de energia elétrica. Já nesta época criava vínculos com empresas multinacionais, relacionados à produção, representação e comercialização de equipamentos. Em 1980, realizou um acordo de transferência de tecnologia relativo a produtos de alta e extra alta tensão com grupo francês, iniciando a produção destes equipamentos. Em 1983, a Eletric foi vendida a uma empresa de capital nacional, que, em função do mercado energético estar aquecido, começou a expansão da organização. Na década de 80, grandes contratos foram firmados com empresas estatais, e a Eletric chegou a ter, no ano de 1987, 1300 funcionários. O volume de negócios parecia tão promissor que, de acordo com o atual diretor do estabelecimento, o presidente da empresa na época tinha planos de chegar a contratar cerca de 5000 funcionários. A política adotada era produzir internamente tudo que fosse necessário para atender os clientes, e assim, até a criação de uma fundição esteve nos planos da empresa. Ainda hoje podem ser encontrados, próximos as instalações fabris da organização, alguns galpões vazios ou semi construídos, testemunhas deste período. Segundo um dos sujeitos da pesquisa (entrevistado “E”), “*sabia fazer alguma coisa, entrava na empresa*”, sem maiores critérios de avaliação. Ele destacou que na época havia “*um descontrole total*”, relacionado aos funcionários, à produção e aos custos. Com características de empresa familiar, favorecimentos, por laço de parentesco,

também existiam. Este “descontrole”, por parte da administração, seria, na percepção desta fonte, uma das razões que contribuíram à crise que se abateu na organização no final dos anos 80. A variável fundamental, no entanto, para o declínio da empresa, foi a política do governo brasileiro no setor de energia, que gerou conseqüências como a quebra de contratos firmados e de seus respectivos pagamentos, segundo todas as fontes consultadas sobre o assunto. Vale a pena lembrar a turbulência que havia na economia do Brasil na época: ameaça de hiperinflação, falta de investimentos externos como conseqüência da moratória do governo, etc. Assim, como resultado da conjuntura vivenciada pela organização, em 1992 a Eletric foi vendida: desta vez, ao grupo francês que a conhecia de longa data e com quem tinha acordos de transferência de tecnologia. Neste período, todas as linhas de produtos nas quais o grupo não possuía competência tecnológica foram extintas. Como conseqüência, houve demissões em massa. Para os poucos que ficaram – segundo relatos, cerca de 65 pessoas – coube manter o estabelecimento economicamente viável, reestruturando o trabalho e suas próprias funções. Todos os sujeitos da pesquisa vivenciaram este período, considerado um divisor de águas em suas vidas na organização. Aos que permaneceram na empresa, se iniciou uma espécie de adaptação cultural às regras de uma gestão internacional, com um controle grande e efetivo em termos de resultados financeiros. A difícil situação vivenciada fez com que a gestão da qualidade, já iniciada em anos anteriores, tomasse impulso e fosse valorizada como elemento essencial para a sobrevivência da Eletric, questão esta que será aprofundada na próxima seção.

Neste período de reestruturação, os paradigmas da nova administração foram se consolidando até que, em 1995, o grupo francês se reorganizou no mundo. Uma nova fusão foi realizada, desta vez de negócios e marcas. Isto levou a Eletric a mudar sua razão social e ampliar sua atuação na área de alta tensão: começaram a produzir e comercializar novos equipamentos e a desenvolver serviços e projetos de transmissão e distribuição de energia. O grupo já havia adquirido outra empresa, em outro estado do Brasil, que atuava no mesmo segmento da Eletric. Em função do mercado energético estar desaquecido, ambas foram fundidas numa só razão social. Em decorrência disto, as atividades produtivas de média tensão e a área administrativa da Eletric foram fechadas ou transferidas para outra

subsidiária, que se encontrava numa situação de maior organização. Assim, novamente houve um impasse entre os funcionários. Alguns foram transferidos, outros desligados ou tiveram a oportunidade de mudar de função e permanecer na Eletric.

Em 1999, toda a organização foi estruturada para se dedicar exclusivamente às atividades de alta tensão. Já em 2001, por meio de uma *joint venture*¹², o grupo francês se associou a um grupo austríaco, vendendo ao mesmo o controle acionário da Eletric, que se tornou 40% francesa e 60% austríaca. Mudando novamente sua razão social, os funcionários da Eletric começaram a se adaptar as características administrativas dos seus novos dirigentes. Nos anos de 2002 e 2003, com o número de efetivos girando em torno de 200 funcionários, o desafio da Eletric, enquanto atual membro do grupo austríaco, foi ampliar seus negócios no Brasil. Além de atuarem na área de transmissão e distribuição, buscaram disputar o mercado de geração de energia.

6.2. Gestão da Qualidade na Organização

6.2.1. Histórico e características

Segundo o diretor do estabelecimento, articulador da qualidade dentro da organização desde o início da década de 80 e principal fonte de informações para a construção do histórico, a qualidade acompanhou a própria evolução da organização. Desde a fundação, em 1975, já havia na Eletric, de acordo com o mesmo, alguma preocupação com a qualidade. Como na quase totalidade das organizações brasileiras da época, as ações se restringiam à inspeção final de alguns produtos e componentes fabricados e montados, com funcionários especialmente contratados para realizar tal

¹² Joint Venture significa uma associação entre duas empresas para participar de determinado empreendimento. De forma geral, elas se unem para levar à frente somente um projeto específico que seja atraente para as duas.

atividade. A partir de 1982, esta inspeção também começou a ser realizada no recebimento de equipamentos e matéria prima, e foi nesta ocasião que se iniciou o desenvolvimento de um programa de qualidade focado na implantação da norma CSA Z299.2 (da Associação Canadense de Padronização). De acordo com o entrevistado – e confirmado por dados da Confederação Nacional das Indústrias / CNI (1996) - , foi nesta época que se começou a falar de qualidade na área de energia no Brasil, a partir do programa nuclear e da construção das grandes usinas de geração de energia, como Itaipu. Com a implantação da norma CSA, a organização também iniciou trabalhos com o sistema de normas de qualidade de uma empresa estatal brasileira do setor de energia, que possuía um sistema próprio, a partir do qual auditava seus fornecedores (entre eles a Eletric). Com a homologação do seu sistema da qualidade pela estatal, a Eletric conseguiu grandes contratos, principalmente no setor público, crescendo muito até 1987. A partir daí, conforme relatado na caracterização da organização, a empresa entrou em declínio. Contudo, o programa da qualidade continuou a ser desenvolvido, principalmente no que se refere a parte documental e técnica, objetivando que futuramente pudessem ser certificados pelas normas ISO 9000. Em 1992, já fazendo parte do grupo francês e mantendo sua competência técnica, a empresa se estabilizou em torno de 65 funcionários e com estes foi iniciado um forte trabalho nos princípios da qualidade. Foi durante esse período que um novo processo de gestão da qualidade envolvendo todos os funcionários da organização se iniciou, sendo validado em dezembro de 1994, com a conquista da ISO 9001. Por isso, quando houver referências à implantação da gestão da qualidade na Eletric, estar-se-á referindo-se a este período. Entre 1992 e 1994, o gestor da qualidade na empresa na época reunia-se constantemente com os funcionários, em torno de uma a duas horas por dia, fornecendo treinamento. Além de informar o que estava sendo proposto pelo programa, foram realizadas orientações, em termos de comportamentos e valores que se vinculavam as normas estabelecidas, abrangendo todos os integrantes da organização. Ele relatou que buscava ressaltar como as normas do programa da qualidade, que são generalistas, poderiam interferir no dia a dia dos funcionários no trabalho, nas suas formas de pensar e agir. Procurava também relacionar os temas com a vida privada dos funcionários. Nas lembranças que tem desse período, ele recorda que sempre salientava, cada vez que reunia

as pessoas para conversarem, que a chave da qualidade estava em cada um, dependendo única e exclusivamente deles. *“Eu sempre dizia: nós poderíamos fazer todo o sistema e montar toda a parte documental, nós poderíamos ter as melhores máquinas, mas se não quiséssemos fazer com qualidade nós não fazíamos.”* Na sua percepção os funcionários receberam bem suas colocações e instruções. *“Ninguém escapa de uma boa conversa”*, disse ele. Contudo, segundo relatos dos entrevistados B, C e D, pertencentes à área de produção, no início houve resistência de muitas pessoas. Na opinião do gestor da qualidade naquele período, um fator que fortaleceu o engajamento dos funcionários foi o grande empenho de toda direção. *“Não basta apenas falar, você deve convencer, mostrando exemplos a partir de si mesmo”*. Ele próprio foi quem ministrou todos os cursos e treinamentos desenvolvidos com o quadro funcional, capacitando-se externamente para desenvolver a proposta. Questionado sobre quais as mudanças e as conseqüências que percebeu desse trabalho de conscientização para a qualidade, o gestor enfatizou, em primeiro lugar, o aumento na organização da empresa como um todo, não apenas das áreas vinculadas aos produtos e clientes, mas no aperfeiçoamento de todas as áreas, como contabilidade e recursos humanos. Percebeu também mudanças nos funcionários, destacando a maior confiança que começaram a ter na empresa. E o que seria esta confiança? Acreditar na empresa e nas suas propostas de qualidade; ter segurança de que são parceiros na sobrevivência e não adversários na relação entre capital e trabalho. Foi sempre ressaltado que a organização é um negócio como outro qualquer e necessita ser economicamente rentável, isto é, deve gerar lucros para o grupo empresarial internacional ao qual pertence, para que, com isso, mantenha-se em operação e sobreviva. Para tanto, foi e continua sendo utilizado como estratégia a comunicação mais clara possível. Para isto, foi criado um comitê com representantes de todas as áreas e níveis, que é eleito a cada seis meses e se reúne, geralmente, após encontros que os gestores da organização tem com os executivos do grupo multinacional a que pertencem. Nestas reuniões é repassado, segundo o gestor, a “saúde” da companhia e a posição da organização neste contexto, fornecendo explicações e dúvidas que surjam. Estes representantes disseminam as informações por toda a organização.

Outras atividades consideradas como ponto de partida para a implantação de programas de qualidade em várias empresas, como o programa cinco sentidos, entre outros, não foram desenvolvidas formalmente na Eletric. De acordo com o entrevistado, os valores vinculados aos cinco sentidos já vinham sendo, de certa forma, adaptados à cultura da organização e “naturalizados”, pelas próprias características dos produtos fabricados e pela tecnologia empregada. Na visão do mesmo, a transferência de tecnologia de uma multinacional abrange também aspectos comportamentais que se vinculam a todo o processo de trabalho. No período em que foi realizada a coleta de dados, os novos contratados pela empresa recebiam instruções no momento da integração e no processo de assimilação de suas próprias atividades. *“O sistema já está tão estruturado que os colegas de trabalho já conduzem os novos elementos a se comportarem daquela maneira”*. Isto parece indicar que a cultura da organização já consolidou princípios da qualidade, que geram expectativas de comportamento. Um dos comportamentos citados pelo gestor é buscar melhorar e aperfeiçoar constantemente os processos, mesmo que haja normas e regras muito claras a serem seguidas. Estas “expectativas de comportamento” são monitoradas constantemente, seja de maneira informal, seja por um processo formal, por meio de avaliação de desempenho. Metas a serem alcançadas, referentes a resultados concretos de trabalho, possíveis e mensuráveis, fazem parte deste processo.

O objetivo planejado e ainda não alcançado em termos de qualidade é conquistar a certificação ISO 14000, referente a aspectos ambientais. Para colaborar, estava sendo realizado no período de coleta de dados para esta pesquisa, um novo mapeamento de processos. Além deste, a implantação do sistema seis sigmas também se encontra entre as metas de gestão da qualidade da empresa.

6.2.2. Política e Princípios da Gestão da Qualidade da Organização

De acordo com o Manual da Qualidade (2002), a política da qualidade – revisada em 2001, em função da mudança do controle acionário do grupo francês para o grupo

austríaco - tem como origem o comprometimento da administração. Procura impor o atendimento aos requisitos dos clientes e a garantia da melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade, sendo estruturada de forma a permitir, instituir e analisar criticamente os objetivos da qualidade. Sistemáticamente comunicada e comentada com os funcionários, ela é revisada a cada reunião de análise crítica pela administração do sistema de Gestão da Qualidade para manutenção da sua adequação. Ela se apóia sobre os princípios de gestão da qualidade esposados pela ISO 9000:2000:

- * desenvolver a escuta aos clientes;
- * garantir a liderança dentro da organização;
- * envolver funcionários para melhor atender aos objetivos da qualidade;
- * gerir recursos e atividades com abordagem de processo;
- * manter gestão com abordagem de sistema;
- * melhoria contínua é objetivo permanente;
- * abordagem baseada em fatos e as decisões por meio de análise de dados,
- * manter relações benéficas com os fornecedores.

Para reconhecer mais claramente os princípios de qualidade que foram repassados aos funcionários na época da implantação da ISO 9001, onde um intenso trabalho de treinamento foi desenvolvido com os funcionários, foi a Eletric disponibilizou vários materiais utilizados em treinamentos no período de 1993 e 1994. Entre estes, manuais de filmes, transparências, circulares e “informativos da qualidade” que foram publicados nos murais da empresa em 1992 e 1993. Embora mais antigos, estes materiais demonstram similaridade de princípios com a atual política da qualidade, destacando-se principalmente:

- * Que a qualidade é vital para o sucesso.

- * A qualidade se aplica a todos e a tudo, é responsabilidade de todos.
- * A qualidade é aperfeiçoamento total – em todas as áreas – e contínuo.
- * A qualidade significa também satisfação do cliente, ele é o sentido do trabalho.
- * Vontade permanente de manter um custo otimizado.

6.3. Caracterização dos Sujeitos

Todos os cinco sujeitos da pesquisa são do sexo masculino, com idades variando entre os 36 e 47 anos de idade. Como um dos critérios de escolha baseia-se num longo tempo de trabalho na organização, todos possuem mais de 15 anos de casa, chegando há 27 anos. Todos possuem filhos, variando de um a três, e estão casados, com exceção de um entrevistado, que se encontra separado. Todas as esposas são do lar e não desenvolvem atividade profissional externa.

Os dois entrevistados que pertencem a áreas administrativas – o gerente de compras e o técnico comercial – possuem curso superior em engenharia elétrica. Já os demais, que pertencem ao setor fabril da organização – um supervisor e dois líderes de montagem na produção – possuem respectivamente o ensino médio (2º grau) incompleto, ensino fundamental (1º grau) completo e o terceiro o ensino médio concluído. Ao longo de suas carreiras na empresa, todos vivenciaram modificações em suas funções e crescimento em suas carreiras, aperfeiçoando-se em vários cursos realizados ao longo de suas trajetórias de trabalho.

Todos os participantes relataram possuir religião, sendo os entrevistados da área produtiva seus praticantes mais zelosos. Quatro participantes são naturais da cidade em que está instituída a organização e um de uma região circunvizinha. Estas informações pareceram ser relevantes, à medida que os entrevistados relacionaram aspectos de sua

religiosidade e laços familiares e de apego a origem como influenciadores em seus valores e nas escolhas que realizaram em suas vidas.

6.4. Entrevistado “A”

O entrevistado A ocupa o cargo de gerente da área de compras da Eletric. Algo inusitado, de certa forma, considerando sua formação técnica, mas que se compreende ao conhecer sua história, repleta de acontecimentos que influenciaram diversas mudanças no seu caminho profissional e pessoal.

O entrevistado A possui 36 anos e é natural da cidade onde a Eletric esta situada, onde também residem seus pais. Como será explicado adiante, este fator é fundamental para estar empregado na organização. Possui um irmão e três irmãs e, segundo o mesmo, a família mantém um relacionamento muito bom, são unidos, um valor que vai influenciar toda a sua vida. Falando sobre sua família, enfatizou que, na sua infância, seu pai viajava sempre, trabalhando em barcos e navios. Cabia a sua mãe exercer o papel de mãe e pai ao mesmo tempo. Segundo ele, a mãe é amorosa, mas também muito rígida. “*Era horário para estudar, tinha que estudar...*”. Esta característica também é a lembrança que tem dos valores vivenciados pelo seu pai, como a rigidez de cumprir os horários. Ele diz: “*...infelizmente eu digo que peguei isso dele...*”. Todavia, logo a seguir se contradiz e confessa que não é tão criterioso e se considera mais flexível. Embora este valor seja cultivado também pelo entrevistado, parece não possuir o mesmo grau de importância, como o é para o pai, na sua escala de prioridades. Percebeu-se que a família é a sua base, sua segurança, de onde surgiram seus valores fundamentais.

O entrevistado se casou com 20 anos, separando-se de sua esposa após 16 anos e três meses de união. Segundo o mesmo, teve um excelente casamento até a separação. Ele relatou, mesmo sem ser questionado, alguns acontecimentos e motivos que, na sua percepção, geraram tal situação, mas que não serão aqui revelados pelo compromisso de

sigilo estabelecido. O entrevistado A tem um filho de 17 anos que, após a separação, foi morar com o pai por opção própria. Contudo, observou-se que mesmo tendo passado algum tempo, este acontecimento ainda é um fator que evoca emoções e que revela seus valores pessoais “... *o valor da união que eu vivi com os meus pais eu gostava de repassar para a minha família. Porque eu achava isso interessante. Porque um dos motivos pelos quais me separei foi esse, falta de união dentro de casa...*”. A vida que teve ao lado dos pais e irmãos é usada como referência para a família que ele próprio construiu.

É formado em engenharia elétrica, curso concluído com sacrifício pessoal, pois trabalhava durante o dia e viajava a noite para estudar em outro município. Entretanto, o fator marcante de sua história escolar foi ter ido, aos 14 anos, morar e estudar fora, numa conceituada escola técnica do estado. Nela permaneceu durante quatro anos, formando-se técnico e projetista mecânico. Na época, o que mais pesou foi a responsabilidade de cuidar sozinho de si mesmo, que, ainda garoto, teve que assumir. “... *no início minha mãe chorou... porque eu ia ficar sozinho, ela estava preocupada... um mês todo eu vi ela chorando por mim, eu tinha que ligar todo dia para dizer como estava...*”, ressaltando mais uma vez a união entre os familiares. Fez, no final do curso, estágio numa grande empresa e após sua conclusão, retornou à cidade natal. Responsabilidade e desafios que devem ser superados são valores que desde sua adolescência começaram a ser cultivados, sendo manifestados em outros episódios de sua vida.

Seu primeiro emprego, após a conclusão do curso técnico, foi aos 20 anos, num estaleiro, onde permaneceu durante 50 dias como auxiliar técnico. Gostava da empresa e do trabalho, mas recebeu um convite para trabalhar na Eletric, que na época, pertencia a um grupo empresarial brasileiro. “... *a proposta foi pouca coisa melhor...só que a empresa aqui tinha renome, era vista como uma empresa grande e eu preferi vir para cá*”. Isto foi o que o motivou, para em 1985, mudar de emprego. Sua função era inspetor externo, na área da qualidade e, devido a isso, não ficava na empresa, mas trabalhava fundamentalmente junto aos fornecedores. Foi de um destes fornecedores que recebeu uma proposta de emprego, em 1986, por coincidência, na cidade onde realizou seu curso técnico “*Aceitei a proposta, que, em termos de salário, foi totalmente diferente daqui, tanto que a empresa*

não conseguiu cobrir. Eu mesmo não queria que cobrisse, estava determinado a sair.” Segundo o mesmo, um dos motivos que o tinham levado a ir trabalhar na Eletric foi a possibilidade de crescer, mas o sistema que existia na empresa, naquele período, não oferecia oportunidades “... *não existia um plano de cargo... não existia nada*” . A proposta que surgiu, no entanto, além de ser muito superior em termos salariais, deixou claro as possibilidades de crescimento profissional e até onde é que ele poderia chegar. Tanto sua história escolar como a profissional, demonstram a importância que o progresso profissional possui, não apenas a nível financeiro, mas também no sentido de novas experiências e conhecimento.

Inicialmente, seu novo emprego consistia em desenvolver um departamento de inspeção de qualidade, que era sua área de trabalho na Eletric, para logo em seguida, tornar-se gerente de toda a fábrica, que contava com 60 funcionários. Por ter apenas 21 anos, teve alguns conflitos por causa de um subordinado contratado, que por coincidência, foi seu professor na escola técnica. “*Nada que não pudesse ser contornado né... era até um desafio para mim. E realmente foi*”. Um acontecimento inesperado, no entanto, em maio de 1987, mudou sua trajetória profissional, fez com que, após um ano e três meses, ele pedisse demissão. Junto com seu pai, esposa e filho, sofreu um sério acidente automobilístico, que resultou no estado de coma de seu pai. Sua situação, segundo os médicos, era delicada. Foi logo após este acidente que o entrevistado recebeu o convite para voltar a trabalhar na Eletric, na área de métodos e processos. “*Eu vim com o mesmo salário, mas a minha intenção não era a questão salarial, minha questão era ficar um pouco mais ao lado dos meus pais que a gente não sabia como o meu pai ia ficar.*” Após um coma de 35 dias, o pai ficou com seqüelas neurológicas durante meses, que ainda se manifestam ocasionalmente. “*Cuidamos bastante dele.*” Neste relato pode-se verificar que o crescimento profissional é importante, mas não parece superar em termos de importância o valor da família em sua vida. A opção de voltar a trabalhar na Eletric está vinculada a critérios pessoais, primeiramente. Vale ressaltar que ao que tudo indica, ele não voltaria para sua cidade natal, a fim de ficar próximo de seus pais, caso não surgisse uma oportunidade de trabalho. Desta forma, o trabalho (e sua sobrevivência), é um valor em grande destaque.

Novamente na Eletric, onde permanece até o momento da entrevista, o entrevistado inicialmente colabora para que o departamento de métodos e processos ampliasse suas atividades, abrangendo toda a empresa, que na época, 1987, contava com 1300 funcionários. Após cerca de dois anos nesta atividade, o projeto é concluído e seu superior hierárquico sugeriu que ele desenvolvesse um novo projeto, junto com o mesmo, indicando que não saísse da empresa, pois seria melhor para seu futuro profissional. O entrevistado aceitou a proposta, mas a situação da empresa estava cada vez mais difícil. Com a enorme redução de funcionários, foi solicitado, pelo mesmo superior, que assumisse a responsabilidade de supervisionar as áreas de alta e média tensão. *“Ele disse: mais tarde eu te promovo”* e o entrevistado aceitou sem problemas o acúmulo de atividades. E foi isso que aconteceu: após a normalização da situação da empresa, o entrevistado foi promovido a chefe de produção da média tensão. Só que em 1995, é decidido pelo grupo francês que na Eletric serão desenvolvidas apenas atividades de alta e extra alta tensão. Todas as atividades de média tensão seriam transferidas para uma outra empresa, no estado de São Paulo. Conseqüentemente, o entrevistado também deveria mudar-se. Este até se dispôs a ir, mas surgiu uma oportunidade de permanecer na Eletric, com a saída, na mesma época, do gerente da área de compras. *“O diretor presidente me fez a proposta para continuar na empresa, trabalhando na área de compras. Isso foi em agosto de 95. Aí eu aceitei. Aceitei também porque eu não queria ir para S.”* Assim, permanece no cargo de gerente de compras desde então, finalizando assim o relato de sua vida profissional: *“...acredito que hoje ainda esteja fazendo o desempenho das minhas funções, mas sei que a gente tem bastante a melhorar...”*. Foi observado novamente nesses eventos os valores “união com a família” e “trabalho”. Confirmando interpretações anteriores, que este último se sobrepõe a proximidade da família. Neste caso, o trabalho é um valor muito mais racional do que afetivo. No nível afetivo, sua escolha provavelmente seria não continuar na organização e permanecer na cidade. A proposta da empresa para que ele continuasse na Eletric e não se transferisse para outro estado, foi a resposta ideal na dualidade entre estes dois valores. O entrevistado ficou trabalhando e também próximo da família. Embora sua base seja afetiva, suas escolhas parecem ter tendência racional.

Ao fazer uma pequena reflexão sobre sua história de vida, tanto pessoal quanto profissional, disse que acredita viver bem, sentindo que são fáceis de administrar os problemas que apareciam. Considerou que profissionalmente não tinha problemas com ninguém e que tentava ser o melhor profissional possível. Quando surgiam quaisquer discussões em questões de trabalho, procurava não misturar com o relacionamento que mantinha com os colegas de trabalho. Contudo, percebia que muitas pessoas possuíam dificuldade de realizar esta distinção e acabavam transformando questões profissionais em pessoais e vice e versa. De acordo com o mesmo, esta é uma desvantagem que existe em uma empresa pequena como a Eletric, principalmente no período em que ela reduziu muito seu quadro de funcionários. *“Ela é uma empresa voltada muito para a amizade”*, comentou, explicando alguns exemplos que já viu acontecerem, como não divulgar problemas ou avaliar desempenho sempre de forma positiva, pelo funcionário ser amigo e grande companheiro de trabalho. *“É importante você ter amigos e trabalho ...mas você não pode deixar se voltar contra a tua profissão, ou, no caso, tua atividade profissional”* disse ele, e completou *“isso acontece, aconteceu bastante mesmo”*. Nesse ponto foram ressaltados alguns valores pessoais e organizacionais, como a melhoria contínua e a amizade. Mais uma vez surge no seu discurso o debate da racionalidade versus a afetividade, e como a primeira deve estar hierarquicamente superior a segunda, no que se refere aos relacionamentos estabelecidos dentro da organização.

Ao ser questionado sobre os seus valores pessoais, ele refletiu que honestidade não é um valor que uma pessoa possa escolher. Ela é uma obrigação, principalmente no trabalho. Suas reflexões pautaram-se basicamente em valores e atitudes no ambiente de trabalho. Para o mesmo, que um funcionário deveria “vestir a camisa da empresa”, independente da empresa ou de suas características, esteja o funcionário sentindo-se satisfeito ou não na empresa. Na sua percepção, não existe empresa ideal. *“A empresa não tem coração, a empresa tem CNPJ, certo, e hoje, é o seguinte, hoje eu estou empregado, amanhã eu não sei. Não é porque eu não sei do amanhã que eu não vou vestir a camisa, entendeu?... eu sou obrigado a vestir a camisa porque eu sou profissional...seja o que seja...”* caso não pensasse assim, poderia ser passado para trás, ressaltando aí, um elemento

competitivo. Ao mesmo tempo, esse “vestir a camisa” não deveria, no seu entender, ser realizado com resignação, como um fardo a ser carregado. Na sua visão, a dedicação deve ser resultado do prazer em trabalhar.

Outros valores que ressaltou foram a importância de ser companheiro e educado com os outros, saber “brincar” nos momentos corretos, criar um grande espaço de comunicação e diálogo, saber elogiar as pessoas. *“Na qualidade de chefe, e na qualidade de funcionário, eu adoro quando alguém chega e me diz: parabéns, fizesse um excelente trabalho. Eu gosto de repassar isto para o pessoal da minha área: olha, vocês estão de parabéns, fizeram um excelente trabalho”*. Reconhecimento, para ele, *“é um valor extremamente importante”*. Sendo a empresa grande ou pequena, todo funcionário deveria ter alguém olhando para ele, sendo inadmissível, na sua opinião, que ninguém o ouça ou veja. Dentro deste conceito, ele não concebia mais exercer a chefia de uma forma autoritária *“aquele negócio de autoritarismo morreu... eu acho que as pessoas gostam de se sentir valorizadas por aquilo que elas fazem, elas gostam de dar idéias e as idéias serem aceitas”*. Alguém na posição de chefia, no seu parecer, estava no cargo porque deveria conseguir administrar de uma melhor forma, mas não teria conhecimento de tudo. O chefe deveria estar no mesmo “barco” do qual também fazem parte o corpo de funcionários. Embora tenha relatado que desconhecia se os outros departamentos da Eletric também focavam estas características, o entrevistado procurava disseminá-las no departamento que gerenciava. Procurava estimular a comunicação em todo o departamento, não só no sentido de informar, mas também de ouvir, de se interessar como o outro está e pelo que está fazendo, acompanhando suas atividades. Exemplificando, lembrou-se que na época de sua separação, estava com várias preocupações, refletindo no seu comportamento no trabalho *“e o pessoal (subordinados) já sentiu a diferença”*. Suspeitaram e questionaram se havia algum problema, porque o entrevistado não havia cumprimentado ninguém, ficando sozinho em sua mesa. Mesmo dizendo não reconhecer as práticas das outras áreas da empresa, ressaltou que o departamento que gerenciava era o mais unido da Eletric. *“A união dentro do departamento é uma força enorme... se ele produz hoje 100% sem união, pode vir a produzir 150% com união, e é melhor trabalhar assim... o nosso departamento é*

assim: se um comprador está com problema, não é o comprador que está com problema, é o departamento de compras que não está conseguindo resolver. Essa é a filosofia hoje que a gente trabalha”, e conclui: *“essa questão de união eu sempre trabalhei. E a administração participativa. Eu sempre tive comigo isso”*. Para demonstrar que este valor o acompanhava desde o início de sua trajetória profissional, ele relatou um acontecimento de mais de 15 anos, quando trabalhava em outra empresa, na qual foi gerente de produção. O proprietário da empresa era muito rígido e o entrevistado colocou que não pretendia gerenciar a fábrica daquela maneira, explicando suas idéias e pedindo o prazo de um mês para testá-las. Com a aprovação, ele desenvolveu de um grande diálogo com todos os subordinados, explicando as iniciativas que iriam ser tomadas e suas reais necessidades. Conclusão: atingiram os resultados esperados. A partir daí, ele começou a trabalhar sempre desta forma. A questão do trabalho em equipe, ou a união, como o entrevistado cita, além de ser importante em sua vida pessoal, também o é na esfera profissional.

Ao ser questionado sobre o programa da qualidade da Eletric, o entrevistado relatou que havia pessoas que não estavam engajadas na sua implantação e que muitas tomaram consciência da real mudança que todos deveriam ter durante o processo. Alguns colegas o procuravam e mostravam sua admiração sobre como as coisas funcionavam, pois pensavam que qualidade na empresa representava *“aquela pessoa que vinha com o instrumento de medição”*. Segundo o mesmo, o trabalho de conscientização, por meio dos cursos e palestras *“foi excelente aqui dentro”*. Para aqueles que não tinham conhecimento, percebeu mudanças radicais no comportamento, chegando alguns a cobrar quando iriam participar de mais cursos. Para quem tinha conhecimentos sobre gestão da qualidade (percebeu-se que o entrevistado incluiu-se entre estes), se agregaram mais algumas idéias *“ninguém sabe tudo ...todo dia a gente aprende coisa nova...”*. Ao que parece, as influências que a gestão da qualidade podem ser reconhecidas no refinamento e confirmação de muitos dos seus conceitos. Os valores básicos assimilados anteriormente foram muito mais confirmados do que modificados. Houve, portanto, a oportunidade de reforçá-los ainda mais no local de trabalho.

O entrevistado refletiu que os princípios da qualidade estão presentes no dia a dia do trabalho, não há uma consciência clara de que estava colocando-os constantemente em prática. Os princípios se automatizaram, tornando-se parte da rotina das pessoas, que nem os percebem mais. *“Isso é impressionante”*, comentou, surpreso. *“Você atinge teus objetivos, obviamente praticando aquilo que você às vezes achava que nunca ia utilizar”*, revelando um pouco de descrédito na transposição de elementos teóricos à prática. Os princípios da gestão da qualidade, para o entrevistado, vieram de encontro com sua forma de ser, aperfeiçoando conceitos e contribuindo para que o trabalho rendesse mais.

Questionado se levava, de alguma forma, os conceitos relativos a gestão da qualidade, apreendidos no ambiente profissional, para sua vida particular, prontamente o entrevistado concordou, citando alguns acontecimentos marcantes. Inicialmente, os cursos e palestras realizados o ajudaram *“a ver empresa como empresa, não como um deslumbrado, como sendo uma válvula de escape”*, lembrando-se que dava extremo valor ao trabalho e deixava outros aspectos de sua vida em segundo plano. Este é um dos seus projetos de vida, ao qual pretendia se dedicar mais. Há pouco tempo também, recorda-se de ter orientado seu filho sobre seu comportamento na escola, a metodologia que deveria utilizar. *“Quando me separei, meu filho ficou muito rebelde, até reprovou no ano passado, ele ficava discutindo com os professores...”*. Utilizou a analogia de professor como cliente do filho e vice-versa, argumentando sobre a importância de tratar bem as pessoas. Procurou também estabelecer uma ampla comunicação a respeito dos acontecimentos que levaram a separação, fazendo com que o mesmo participasse do que estava acontecendo. Atualmente, não tem mais recebido queixas e aparentemente o filho está bem melhor. *“Sentar e conversar, isso é importante. Acho que em qualquer departamento que tu trabalhes, se tu não podes ter o departamento, participativo e bem informado, eu acho que não vai pra frente”*. Entre os valores da organização que são ressaltados e vivenciados no ambiente pessoal, destaca-se a relação estabelecida com o filho, que é muito similar, ao que tudo indica, com a maneira que se relaciona com seus subordinados.

Há indícios que as esferas da vida (pessoal, profissional, escolar, etc) influenciam-se mutuamente. Também que os princípios de qualidade são vivenciados pelo entrevistado.

Contudo, eles parecem pertencer ao seu sistema de valores antes da implantação da gestão da qualidade na empresa, pois já os tinha conhecido em sua socialização primária. Entre eles, destaca-se a importância de seguir regras, trabalho em equipe, melhoria contínua. Com a implantação da gestão da qualidade e os ensinamentos que esta lhe proporcionou, o que realmente parece ter aprendido foi uma maneira mais eficiente de colocá-los em prática, isto é, vivenciá-los, colaborando inclusive em momentos turbulentos de sua vida pessoal.

Quadro 2 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado A

Informações biográficas			
Idade: 36 anos.	Estado Civil: Separado há um ano. Casado 16 anos.	Filhos: Um filho de 17 anos.	Tempo de Serviço: 18 anos.
Sexo: Masculino.	Naturalidade: Urbano / cidade sede da Eletric.	Escolaridade: Ensino superior – Engenheiro Elétrico.	Tempo de Serviço na Eletric: 16 anos.
Socialização – Eventos marcantes da sua história de vida			
Familiar: - Pai trabalhava distante, mãe tem duplo papel. - Vai morar noutra cidade aos 14 anos. - Acidente automobilístico (pai, esposa, filho e entrevistado). - Separação da esposa / Filho opta por morar com entrevistado.		Profissional: 1º emprego: Estaleiro – auxiliar técnico – 3 meses. 2º emprego: Eletric – Inspetor de qualidade externo – 1 ano 3º emprego: Pequena indústria metal-mecânica – Desenvolvimento da seção de qualidade e gerência da produção - 1 ano e 3 meses. 4º Emprego: Eletric – Analista de Métodos e Processos / Gerência de Compras.	
Escolar: - Ensino médio: Técnico e Projetista mecânico, gerando mudança de cidade. - Estágio numa empresa do interior do estado - Curso superior realizado com sacrifícios.		Outros: Católico não praticante.	

(continua)

(continuação)

Valores Pessoais dos Sujeitos	
Valores	Eventos relacionados
União	Distância do pai, acidente automobilístico, separação, educação e guarda do filho, relação com chefias e subordinados.
Perfeccionismo	Comportamento do Pai, separação da esposa.
Crescimento profissional	Adolescente ir estudar noutra cidade, mudanças de emprego.
Flexibilidade	Relações de trabalho no período de crise da Eletric.
Trabalho	História profissional – Se dispor a ir para outro estado, acúmulo de funções considerar-se apaixonado pelo trabalho.
Responsabilidade	Ser pai aos 19 anos, assumir gerência, tanto na Eletric como na metalmecânica, aos 21 anos.
Dedicação	Fazer tudo o que a empresa solicita, Vestir a camisa da empresa.
Confiança	Relacionamento com empresa e chefias.
Comunicação	Relação com subordinados, chefias, filho.
Melhoria contínua	Desempenho das atividades diárias.
Honestidade	Enfatiza sua importância no trabalho.
Amizade	Bom relacionamento no trabalho.
Profissionalismo	Vestir a camisa da empresa, sejam quais forem às condições oferecidas.
Segurança	Seguir as orientações, sempre, para não ser deixado para trás.
Racional	Não misturar questões profissionais das pessoais (nas amizades e desentendimentos).
Respeito	Relacionamentos estabelecidos.
Reconhecimento	Elogiar subordinados.
Democracia	Desenvolve atividades de administração participativa.
Valores Organizacionais (perspectiva do entrevistado)	
Valores	Eventos relacionados
Amizade	Na avaliação de desempenho não é profissional e isento.
Racional	Não tem compromissos com os funcionários.
Qualidade de vida	Horário é flexível, bom relacionamento, oportunidades dadas ao entrevistados.

(continua)

(continuação)

Qualidade e Mudanças nos Valores Organizacionais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
“Não havia plano de cargos e salários... não havia nada”.	Empresa é racional, preocupada com a satisfação dos clientes internos.	Implantação da gestão da qualidade. Início da gestão internacional.
Alguns funcionários resistiram aos ensinamentos dos cursos e palestras sobre qualidade.	Funcionários já cobram quando haverá mais cursos sobre qualidade.	Idem.
Qualidade e Mudanças nos Valores Pessoais		
Tornou-se mais flexível com o passar dos anos, mais preocupado com a comunicação e o diálogo. Aperfeiçoou muito os conhecimentos que já possuía com os ensinamentos propostos na implantação da gestão da qualidade. Já possuía experiência como inspetor de qualidade, os valores familiares eram similares. Atualmente seus valores estão em sintonia com os valores propostos pela organização.		

6.5. Entrevistado “B”

O entrevistado B possui 45 anos, sendo que nos últimos 27 trabalhou na Eletric. No período de realização da entrevista, ocupava o cargo de supervisor de produção na área de montagem. É natural da cidade onde está sediada a organização, mas da área rural. Pertence a uma família de sete irmãos, sendo casado há 25 anos. Possui três filhos, um jovem de 20 anos e duas filhas, com 17 e 16 anos, respectivamente.

Cursou o ensino médio até o segundo ano. Na época, parou de estudar porque seu pai estava doente, e o entrevistado, já trabalhando fora, deveria, no período do dia que lhe restava, ajudar nas tarefas do lar, que incluíam a criação de animais, atividades agrícolas e um pequeno mercado. O casamento e compromissos de viagem ligados a sua função na empresa foram os motivos alegados para ainda não ter concluído o ensino médio. Todavia, embora não tenha manifestado disponibilidade para concluir o ensino regular, o

entrevistado B estava sempre disposto a aprender atividades que se ligavam aos seus interesses pessoais, tendo realizado vários cursos, inclusive por correspondência. Segundo este, foram os cursos que oportunizaram seu crescimento na empresa. *“Começou a surgir vagas para outras áreas, e como eu tinha um monte de curso, eu ia fazendo cursos direto, eu não parava ... ia estudando o que era melhor para a gente”*. Entre os cursos, estão: química (quando ainda estava no primeiro emprego, num posto de gasolina), mecânica geral, hidráulica, pneumática, leitura e interpretação de desenho, entre outros. *“Até mecânico de moto eu fiz um curso completo”*, disse ele, que sempre se interessa por novas coisas: *“é assim, eu estou fazendo isso aqui, mas estou de olho naquilo lá”*. Esta forma de lidar com o mundo, ligada a valores que servem a interesses individuais, como a busca de auto-realização e auto determinação, é muito visível em todas as esferas de sua vida, se traduzindo em seus projetos e metas. Contudo, ao mesmo tempo em que sempre esteve disposto a fazer cursos, não concluiu o ensino médio. Ao que parece, valores relativos a melhoria contínua, que são expressos na sua incansável participação em cursos, não abrangeu a conclusão do ensino regular. Supõe-se que a conclusão dos estudos não se tornou mais importante em sua vida porque não foi associado a outros valores mais importantes: crescimento profissional e prazer na realização das atividades.

Com aparente orgulho, o mesmo falou que sempre teve bom comportamento, nunca foi repreendido, seja no ambiente escolar como no trabalho. O ambiente escolar era antes de tudo um lugar para aprender, da mesma forma que o ambiente familiar, com seus pais e irmãos, era um lugar de respeito. *“A gente toda vida se deu bem”*, comentou. Entre os valores vivenciados e repassados pela família, ele destacou a importância de possuir uma religião e a honestidade, em todos os sentidos. Entre os ensinamentos do seu pai, destacou a motivação que o mesmo sempre lhe deu. *“Ser persistente em tudo aquilo que você vai fazer e gostar do que se faz, por mais simples que seja”*. De certa forma, o entrevistado seguiu esta idéia no decorrer de sua vida. *“Eu tive este princípio: eu gosto de trabalhar com mecânica, eu gosto de trabalhar aqui dentro”* e foi esse projeto que ele seguiu, embora o desejo de seus pais fosse outro. *“Eu comecei a fazer aquilo que eu sempre quis fazer. Pela idéia do meu pai e da minha mãe eu teria que botar um mercado ... eu disse não, eu quero*

seguir o meu caminho”. Esta perseverança, de batalhar pelo que se deseja, se manifestou em outro valor muito importante em sua vida, relacionado aos seus projetos e metas pessoais. De acordo com o mesmo, uma característica familiar sempre foi destacar a importância do trabalho e de poupar, para poder adquirir bens e segurança financeira. “*Nós somos de adquirir as coisas, toda a minha família é assim... tudo que a gente quer a gente consegue*”. Seus projetos de vida caracterizam muitos estes valores: “*... toda vida pensei assim: eu vou casar, ter filhos, esposa, vou ter uma casa na praia. Tenho. ... vou comprar uma moto, sempre fui doido por moto. Comprei...Depois vendi, comprei um carro, depois outro carro, depois tive a idéia de ter um bom terreno pra fazer aquilo que eu queria lá em cima. E hoje eu consegui comprar esse terreno. Tenho esse terreno, tenho minha casa, tenho meus filhos, tudo aquilo que eu quis eu consegui. Tudo*”. No período da entrevista, seu projeto era se aposentar, já que possuía 29 anos de trabalho. Preparando-se para esta transformação, estava desenvolvendo planos para sua vida profissional após a aposentadoria. Embora procurasse demonstrar modéstia, manifestou satisfação e orgulho em ter adquirido um terreno (um sítio com 29.000 metros quadrados), no qual plantou milhares de mudas de palmeiras reais (árvore produtora de palmito comestível), para futuramente comercializar. “*Estou plantando um pouco, quem sabe vou ser no futuro o maior produtor de palmeiras do Brasil*”. Os valores desenvolvidos neste parágrafo se relacionam a respeito, conformidade, persistência, segurança material e tradição. Sinalizam que foram construídos na sua socialização primária, a partir de seus laços familiares e parecem ser até aquele momento, preservados. Possuem também características individualistas e conservadoras.

No relacionamento com os filhos, ele destacou a dificuldade que sentia na educação dos mesmos. Para o entrevistado, estavam “*... na fase da aborrecência*”. Isto é, são contestadores e muitas vezes não concordavam ou acatavam as opiniões do pai: “*... acham que sabem tudo*”. Analisou que “*98% de nós, povo brasileiro, não estamos preparados para termos um filho*” e, acreditando na importância da aprendizagem, sugeriu que todos deveriam “*fazer um curso para a pessoa entender o que é um filho hoje*”. Confessou que não se sentia preparado para lidar com algumas situações, parecendo indicar em sua fala

que gostaria que os filhos tivessem comportamentos similares aos dele, na mesma idade. É pautado nas suas experiências, principalmente àquelas referentes a sua vida profissional – relacionadas à qualidade, inclusive – que procurava orientá-los, destacando a importância do trabalho e a necessidade de investir no seu próprio aperfeiçoamento e no esforço por meio dos estudos, para a satisfação de desejos e projetos, referindo-se a aquisição de bens materiais. Para exemplificar estas conclusões, citou várias situações do seu relacionamento com os filhos. As dificuldades que parece encontrar nesse relacionamento mostram para o entrevistado que não está preparado suficientemente para enfrentá-los. Há indicativos de que seus conceitos vinculam-se a modelos que o próprio vivenciou, mas não se adaptam as situações que estava vivenciando com os filhos. Ao mesmo tempo, mantinha uma forte crença na aprendizagem para superar desafios.

Questionado sobre as interações sociais e comunitárias, o entrevistado destacou o papel da religião em sua vida, que sofreu algumas transformações no decorrer da sua história. Lembrou que houve uma época em que era muito ligado à igreja, chegando a ser presidente da associação comunitária ligada à mesma. Neste período, *“fazia coletas por aí, para ajudar os pobres”*, desenvolvendo um trabalho social aos que procuravam ajuda. Como sempre, suas preocupações estão ligadas às questões materiais, sendo este um dos motivos para ter se desligado, nos últimos tempos, da igreja. *“Eles pedem, assim que você entra na igreja, vais ter que pagar (referindo-se a qualquer atividade realizada, como batismos, casamentos, etc), tem que ir a tal lugar, tem que pagar”*. O motivo principal, no entanto, para o afastamento, foi ter iniciado, há 7 anos, a praticar yoga¹³. *“Você vai para lá e faz uma meditação transcendental, faço meditação todos os sábados, uma hora... você faz uma reciclagem do que fez durante o dia, a semana, e, aí, vai eliminando aquilo ali”*. A yoga entrou na sua vida por intermédio de uma amiga, que indicou à sua esposa que passava por um período depressivo. Acompanhando-a nos encontros de um grupo, começou a praticar, gostou, e não parou mais *“é uma questão de reeducar a mente...*

¹³ Segundo Allegro (2003), yoga é uma antiga filosofia de vida que se originou na Índia há mais de 5000 anos. Literalmente, Yoga significa união e, na sua concepção, procura integrar o corpo, a mente e as emoções. O Yoga induz a um relaxamento, tranquilidade, concentração, clareza de pensamento e percepção interior juntamente com o fortalecimento do corpo físico e o desenvolvimento da flexibilidade.

esvaziar”, disse. Entre os benefícios, ele indicou a melhoria da sua saúde, principalmente psicológica. Outro fato que chamou muito sua atenção foi não existirem taxas e cobranças, além de também fazerem algumas atividades de coleta para distribuição aos mais necessitados. São representados nas suas verbalizações valores ligados a filantropia, sentir-se bem consigo mesmo e segurança material, este dois últimos percebidos em outros momentos da entrevista. Há princípio, não percebia relações com os valores da empresa. No decorrer da entrevista, o entrevistado B demonstrou considerar importante buscar separar trabalho da vida pessoal, inclusive quando relatou sobre os momentos de lazer e de trabalho. *“Passou isso aqui no relógio (mostra seu crachá), do portão para fora é outra vida... nunca misturei, aqui é uma coisa, lá é outra”*. Entretanto, de forma contraditória, relatou acontecimentos que indicam a mútua influência. O yoga, na sua visão, colaborou para que mudasse o pensamento de como lidar com os subordinados. Da mesma forma, a empresa fez com que se tornasse mais responsável e consciente das conseqüências dos seus atos. No início da sua carreira dentro da organização, tinha sempre que ficar compensando horas: *“...eu era assim, tanto fazia eu ir pra lá como pra cá”*, mas, aos poucos, foi modificando-se. Na perspectiva do entrevistado, não misturar questões de trabalho com lazer ou vida pessoal, refere-se a não levar problemas de um lugar para outro e vice-versa. Isto inclusive foi algo incentivado pela organização durante alguns dos treinamentos realizados.

O entrevistado A iniciou sua vida profissional aos 16 anos, como frentista em um posto de gasolina. Permaneceu no emprego durante um ano e cinco meses. Foi nesta época que começou a se interessar por mecânica geral e a perceber que no posto não teria futuro profissional. Teve então, a oportunidade de ir trabalhar numa grande indústria mineradora da cidade, ficando nesta durante cinco meses. Durante esse período, preencheu uma proposta de trabalho na Eletric, sendo logo em seguida contratado. Era o ano de 1975, o entrevistado B tinha 18 anos e iniciava na organização como ajudante de produção, na área de montagem de painéis elétricos. Realizava atividades desde a confecção dos painéis até a embalagem. Ficou na função cerca de um ano e oito meses, sendo em seguida promovido a montador. Nesse momento, percebeu oportunidade de crescimento e se esforçou em

aprender cada vez mais, fazendo diversos cursos. Quando a organização iniciou as atividades ligadas à alta tensão, ele se interessou e teve a oportunidade de trabalhar na área, com disjuntores e seccionadores, fazendo assistência técnica. Durante oito anos ocupou esta função, viajando por todo o Brasil e também trabalhando no laboratório de testes da empresa. Passou também por outras áreas, que o entrevistado não destacou como importantes. Durante a entrevista ocupava o cargo de supervisor de montagem, embora ainda fosse solicitado ocasionalmente para realizar análise de produtos. Sua última viagem foi à Itália, em novembro de 2002, fazendo testes com disjuntores de alta tensão.

A partir da sua própria história, o entrevistado reconheceu que a empresa valorizava o funcionário e oferecia oportunidades de crescimento profissional. Assim, o perfil de funcionário esperado seria, segundo o mesmo, ter iniciativa em aprender e realizar as atividades, ser esforçado e disposto a fazer o que é necessário, mesmo que as atribuições não estejam de acordo com suas funções. Para compor este perfil, parecia estar se mirando no próprio exemplo. *“Eu já rocei grama aqui nesse jardim...”*. Aos que atendiam estas características, foram oferecidas oportunidades e responsabilidades, sendo constantemente avaliados e orientados para que buscassem mais conhecimentos para progredir na empresa. Há cerca de nove meses antes da realização desta entrevista, a organização iniciou a implantação de um sistema de liderança que reforça este perfil. Baseado no sistema de células, funcionários da área produtiva realizavam rodízio, tanto na hierarquia de um grupo de trabalho, como de áreas. Assim, além de conhecerem todas as áreas envolvidas no sistema, os funcionários tinham a oportunidade de tornarem-se líderes, durante um certo período, nos respectivos grupos. O entrevistado apresentou a importância da melhoria contínua, dedicação, esforço, disponibilidade e iniciativa por parte dos funcionários como valores cultivados pela empresa. Dentre estes, o valor da melhoria contínua provavelmente desenvolveu-se no entrevistado por meio de suas experiências profissionais, não apenas na Eletric. Os demais valores, que também manifestou como seus, desenvolveram-se na socialização primária.

Questionado sobre a repercussão das mudanças que aconteceram na empresa, especificamente as mudanças de proprietário, o entrevistado relatou que foi muito natural,

mesmo na época das demissões em massa, onde a maioria parecia estar muito apreensiva. Da mesma forma, considerou a busca da certificação ISO 9001 e o treinamento intensivo sobre qualidade fácil. *“Quando começou, eu já tinha alguns conhecimentos de alguma coisa. Porque eu sempre procurava melhorar o meu trabalho”*. Entretanto, recordou que não foram todos que receberam as mudanças da mesma maneira. *“Pra mim, foi, pra muitos não. Teve gente que saiu daqui e até hoje não mudou... não adiantou você conversar, não adiantou mostrar que a qualidade é a coisa mais importante do mundo”*. Mesmo assim, observou que muitas pessoas mudaram sua forma de pensar e agir. Para ele, as transformações decorrentes do processo foram interessantes e válidas e a certificação garantiu a sobrevivência da organização, pois se tornou pré-requisito para a participação em concorrências públicas (seus principais clientes são empresas estatais) *“Ou nós acompanhamos a evolução, ou senão você vai ficar igual a um casulo, trancado”*. Estar sempre aberto às mudanças, procurar o desenvolvimento, foi descrito como fundamental. Os valores da qualidade parecem já fazer parte do rol do sistema de valores do entrevistado e os ensinamentos fornecidos pela Eletric colaboraram no aprofundamento do conhecimento do assunto em si.

Entre as transformações ocorridas com os funcionários, por decorrência da gestão da qualidade, ele ressaltou principalmente questões relacionadas com a higiene, organização e segurança no trabalho. No passado, *“o uniforme era cortado e as calças de muitos, arregaçadas, não usavam os equipamentos de proteção”*, não havia cobrança para que as regras fossem seguidas. Após a implantação da gestão da qualidade, no entanto, começou a aumentar a conscientização para que isto não mais acontecesse. A comissão interna de prevenção de acidentes começou a orientar quem não seguia as regras e reforçou a importância da qualidade de vida dentro da organização. A qualidade de vida foi buscada também na substituição de produtos tóxicos que eram utilizados durante o trabalho produtivo. Com ênfase, o entrevistado revelou que tudo na empresa melhorou com a implantação da qualidade *“melhorou muito, muito mesmo. Esta parte foi excelente pra todo mundo”*. As percepções de mudanças na empresa decorrentes da gestão da qualidade na empresa são muito perceptíveis para o entrevistado. Contudo, mudanças pessoais não são

citadas. Parece que de acordo com sua perspectiva, seu perfil sempre atendeu aos valores e exigências da organização, com ou sem a implantação da gestão da qualidade.

Concluindo, considerou que a empresa foi primordial na construção do que ele é hoje. *“Eu só tive aprendizado aqui dentro. Esta empresa aqui, pra mim, ela foi tudo. Tudo mesmo. Até hoje, tudo que eu conheço, que eu faço, eu aprendi aqui dentro, junto com meus colegas de trabalho... Palestras que eles me deram, cursos, a convivência com o pessoal, tudo o que eles me passaram, isso aqui pra mim foi tudo. Foi minha vida, a minha aula, meu dia a dia, tudo que eu aprendi”*. Já sentindo a proximidade de sua aposentadoria, disse que fazia o possível para a empresa melhorar cada vez, fazendo tudo que é solicitado e deixando uma boa imagem para os seus colegas de empresa: *“que continuem e não deixem cair nada”*. Por não demonstrar muitas mudanças na sua forma de pensar no decorrer de sua vida, suas últimas afirmações são contraditórias. Demonstram, antes de tudo, o valor do trabalho e da empresa em sua vida e a relação de carinho e prazer estabelecidos com os mesmos. Esclarecendo as contradições no processo de recorrência, afirmou que seus valores pouco se alteraram ao longo de sua história de vida. A organização ajudou-o a tornar-se mais responsável, mas o fator decisivo para o aumento da sua responsabilidade foi ter constituído família e o nascimento dos filhos. A Eletric e a gestão da qualidade influenciaram a descoberta de novos conhecimentos, que colaboraram para que ele aprimorasse os valores que já possuía, transformando-os em atitudes e comportamentos mais adaptados à realidade vivenciada. Também influenciaram na ordem dos valores, ou seja, na hierarquia do que é mais ou menos importante. Entre os valores que se destacaram, relatou a importância da melhoria contínua por meio do aperfeiçoamento profissional.

Quadro 3 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado B

Informações biográficas			
Idade: 45 anos.	Estado Civil: Casado há 25 anos.	Filhos: Um filho de 20 anos e duas filhas de 16 e 17 anos.	Tempo de Serviço: 29 anos.
Sexo: Masculino.	Naturalidade: Rural / cidade sede da Eletric.	Escolaridade: Ensino médio incompleto.	Tempo de Serviço na Eletric: 27 anos.
Socialização – Eventos marcantes da sua história de vida			
Familiar: - Na infância e adolescência ajuda os pais nas tarefas do lar, que incluíam a criação de animais, de atividades agrícolas e um mercado. - Doença do pai, responsabilidades aumentam, abandona a escola. - Casamento aos 20 anos.		Profissional: 1º emprego: Posto de Gasolina-frentista – 1 ano e 5 meses. 2º emprego: Ind. Mineradora – Auxiliar de produção – 5 meses. 3º emprego: Eletric – funções exercidas: Auxiliar de produção, montador, assistente técnico e lab. de testes, supervisor de montagem.	
Escolar: - Realização de diversos cursos, que possibilitam o crescimento profissional. - Questões externas são alegadas por não ter concluído o Ensino médio.		Outros: -Católico praticante. - Envolvimento comunitário. - Praticante de Yoga.	
Valores Pessoais dos Sujeitos			
Valores	Eventos relacionados		
Crescimento profissional	Mudança de emprego, metas e projetos que estabelece no decorrer de sua vida.		
Trabalho	É tudo que sabe em sua vida.		
Responsabilidade	Demonstrada nas atitudes do trabalho, importante para a manutenção da família.		
Dedicação	Fazer o que é necessário, mesmo que as atividades não estejam de acordo com suas atribuições.		
Comunicação	Orientações aos filhos.		
Poder	Relacionamento com os filhos (sentir falta de controle), prestígio na escola e trabalho (ser bom aluno e trabalhador), alcance de metas materiais.		
Melhoria contínua	Acredita que o interesse em buscar conhecimento gerou crescimento profissional e o manteve no mercado de trabalho.		
Vida Prazerosa	Realizar cursos do seu interesse e não educação formal, importância do lazer, prática de yoga.		

(continua)

(continuação)

Continuação)

Respeito	Convivência com os pais, relacionamento com a empresa, seguir orientações dos pais.	
Conformidade	Bom comportamento na escola, aceitação das normas da empresa.	
Persistência	Fazer o que gosta, perseguir sus objetivos (no trabalho, nos estudos, nos projetos pós-aposentadoria).	
Segurança	Poupar, adquirir bens é uma meta fundamental em sua vida.	
Filantropia	Atividades de ajuda comunitária	
Estudo	O papel do conhecimento em sua vida, as orientações que dá aos filhos.	
Economia	Entrevistado e família são pessoas que poupam.	
Valores Organizacionais (perspectiva do entrevistado)		
Valores	Eventos relacionados	
Resultados	Valoriza a dedicação e a busca por resultados no perfil dos funcionários.	
Disponibilidade	Funcionários devem realizar as atividades que forem necessárias.	
Melhoria contínua	São oferecidas oportunidades para que tem este perfil.	
Qualidade de vida	Oferece melhores condições de trabalho e segurança.	
Organização	Regras devem ser cumpridas.	
Preservação do meio ambiente	Substituição de produtos tóxicos.	
Qualidade e Mudanças nos Valores Organizacionais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Regras existiam, mas havia pouco controle.	Maior preocupação com a qualidade de vida dos funcionários e com a preservação do meio ambiente. Implantação de normas que passaram a ser seguidas, aumentando a organização e o controle dos processos.	Gestão da qualidade (melhorou a empresa).
Qualidade e Mudanças nos Valores Pessoais		
A base dos seus valores pessoais não parece ter sido abalada por suas vivências no ambiente profissional, inclusive pela gestão da qualidade. Num todo, seus valores foram refinados, ou seja, o entrevistado aperfeiçoou-se com a experiência profissional. Melhoria contínua e educação são os mais marcantes ensinamentos que a sua experiência profissional parece ter lhe proporcionado. Entre os fatores influenciadores, está o desejo de crescimento profissional, que é apenas confirmado pela gestão da qualidade implantada na Eletric.		

6.6. Entrevistado “C”

O entrevistado C é líder num dos setores da produção, tem 40 anos de idade e possui o primeiro grau completo. É natural de uma cidade vizinha, da área rural. É casado há 21 anos e sua esposa no momento da entrevista não trabalhava fora. Tem dois filhos, com 16 e 12 anos, respectivamente.

Falando sobre sua família de origem, ele destacou alguns valores que possuía no passado e que foram superados. Na entrevista, fez uma crítica contundente à forma com que foi educado e como esta educação foi, para ele, superada. Seus pais são pessoas simples, segundo o mesmo, *“pessoas que não tiveram assim, uma boa instrução”*, passando para os filhos alguns valores que atualmente o entrevistado discorda, como o machismo. Lembrou-se que seus pais não tinham muito diálogo com os filhos. *“Meu pai era um homem de não conversar muito, sabe, até tem muitas coisas que eu fiz errada que se eu tivesse um diálogo em casa, eu talvez teria evitado”*; por exemplo, quando jovem, recordou-se que fumava e bebia muito. Por consequência de seus valores atuais, *“... o que eles não fizeram comigo, hoje eu procuro passar para eles (os pais). O que eu aprendo, o esforço aqui dentro da empresa ou mesmo a questão religiosa, essa questão de moral espiritual”*. Ao que tudo indica, são estes dois universos, isto é, tanto a sua religiosidade como o seu trabalho, que o fizeram se “converter” a novos conceitos e a repudiar as idéias do passado, vivenciadas no seio da família e da comunidade.

A religião ocupa um papel muito importante na vida do entrevistado C. Foi criado seguindo as regras e costumes da igreja católica e poderia ser considerado um fiel praticante. Contudo, por influência de amigos que pertenciam a outras igrejas, começou a questionar-se. *“Tinha algumas coisas dentro da igreja católica que eu não concordava. Mas não é que eu não concordava. É que chegou alguém pra mim e disse: olha, isso aqui tá errado... eu pensava, será que é mesmo? Aí ia na bíblia sagrada, eu olhava e realmente estava errado. Então pensei, vou ter que mudar. Cheguei à conclusão que precisava mudar”*. Tornou-se evangélico e, inicialmente, disse que foi bastante radical. As regras colocadas nos textos bíblicos deveriam ser fielmente seguidas. *“Eu achava, não, se você*

não fazer você vai para o inferno". Aos poucos, contudo, a igreja evangélica foi se modificando e as suas idéias vinculadas a religiosidade também, chegando a se penitenciar por ter, no passado, tantas vezes julgado os outros. Para o mesmo, sua religiosidade foi amadurecendo. Deixou de considerar muitas coisas como pecado e procurou não julgar mais ninguém. *"Não cabe a mim julgar. É ele com Deus, que conhece seu coração e sua mente e sabe realmente o que é o certo"*. Ao que parece, valores como respeito e flexibilidade (aceitação das pessoas como elas são), passaram a ter mais importância. Esta nova transformação da sua religiosidade fez com que ele mantivesse um melhor relacionamento com as pessoas. *"Antes a gente se afastava, os católicos e os evangélicos mantinham distância... estavam conversando, quando chegava num determinado assunto, já se afastava, essa conversa não é para mim... hoje não, posso ter diálogo com eles sem machucar eles"*. Ele concluiu que nenhuma mudança acontece em vão, sempre existem elementos influenciadores que as motivam e fazem as pessoas questionarem e criticarem seus próprios conceitos. No caso, os motivos para esta mudança foram esclarecidos como amadurecimento pessoal, que possuem como base as experiências acumuladas em todas as esferas da sua vida, seja no aprofundamento dos estudos bíblicos, no trabalho e nas relações sociais que estabelece. Não consegue delimitar um fator específico que teve maior peso na sua mudança.

O entrevistado iniciou sua trajetória profissional aos 16 anos, numa grande indústria mineradora. Seu trabalho consistia em atividades na área elétrica e houve a necessidade de especializar-se nesta área e, para isto, abandonou o estudo regular. Ficou no emprego por um ano e três meses, quando teve uma proposta de trabalho num estaleiro. Nesta empresa, sua função vinculou-se à área de projetos, sendo responsável pelo desenho de peças utilizadas na construção de embarcações. Também sentiu a necessidade de aperfeiçoar-se e, para isto, fez um curso de projetista técnico mecânico. Permaneceu no estaleiro por dois anos e três meses, saindo após este período para trabalhar em outro estaleiro, onde ficou por cinco anos. Ali desenvolveu atividades na área de eletricidade naval, *"continuando minha profissão"*. Nesse período, fez um curso de eletrônica. Em 1986 teve a oportunidade de ser contratado pela Eletric e, durante estes anos em que esteve na organização, sempre

trabalhou na montagem dos equipamentos elétricos produzidos pela empresa. Percebeu-se, neste relato histórico, a importância que o entrevistado demonstrou em capacitar-se para as funções profissionais que desempenhou. Entretanto, reconheceu que não foram suficientes. *“A empresa cresceu e era para eu ter me desenvolvido mais em minha área. Fiz o ginásio, em média 20 cursos no Senai, fora as palestras que nós tivemos aqui. Só que hoje isso não é o suficiente. Hoje a empresa quer 2º grau, um curso técnico, essa é a situação hoje”*. Esta constatação é resultado das recentes cobranças que a empresa fez a seus funcionários da área de produção, principalmente após a implantação do sistema de gestão de lideranças. Entre as crenças do entrevistado, estava aperfeiçoar-se continuamente para manter-se no mercado de trabalho. Desta forma, pode-se considerar que o estímulo ao aperfeiçoamento é muito mais externo do que interno. É um valor que parece se concretizar em ações subseqüentes quando se ameaça sua sobrevivência, que se traduz em empregabilidade e manutenção no mercado de trabalho.

O entrevistado foi contratado no período em que a organização estava no auge de seu crescimento. Logo em seguida, entrou em crise e é nesta época que, na percepção do mesmo, a empresa reconheceu que *“precisava de qualidade”*. Foi na Eletric que o entrevistado começou a compreender o que representava a gestão da qualidade dentro de uma organização. *“Até aí eu não conhecia qualidade”*. Desenvolvia seu trabalho a partir da necessidade e não sabia o que representava uma norma interna. *“Antes a gente não tinha procedimento (de trabalho). Naquele tempo, quando nós recebíamos um desenho para trabalhar, cada vez que tinha um novo pedido, os desenhos tinham que ser repetidos novamente. Os desenhos não sofriam revisão”*. Entre todos os entrevistados, foi este quem mais relatou a percepção de mudanças organizacionais e pessoais devido a implantação da gestão da qualidade, sendo também quem mais relatou ter resistido as novas idéias. *“Demorou um pouco até essa idéia evoluir na nossa mente... naturalmente a gente não aceita. A tendência é não aceitar, porque tudo que envolve alguma coisa que tu não conhece, acaba desviando a gente daquela zona de conforto”*, analisou. Na época ele dizia: *“Eu estou acostumado a fazer assim, eu nem uso desenho, para que isso?”*. Lembrou-se que todas as semanas, num período de um ano, participou de palestras com o atual diretor

do estabelecimento, que era o gestor da qualidade na época, e ele, junto com os colegas de trabalho, questionavam se o programa poderia dar certo: “...*poxa, será que vai acontecer mesmo? É muito diferente*”. Ao final do processo de certificação, o entrevistado reconheceu a importância e os benefícios gerados para a empresa. “*A gente começou realmente a ver quanto é necessário essas mudanças*”. A partir do momento em que as transformações começaram a se concretizar, sua aceitação foi maior.

Analisando o próprio comportamento antes e depois da implantação da gestão da qualidade (implantação da ISO 9000), o entrevistado D enfatizou várias diferenças. “*Antes eu não conseguia ver o processo, eu não tinha idéia de como funcionava o processo (produtivo)*”. Depois aprendeu a acompanhar, por meio de documentos, os pedidos, projetos e produtos que estão sendo montados na fábrica, o cronograma de execução e os prazos existentes para a entrega dos serviços realizados. Também teve mais clareza nas relações de cliente e fornecedor entre os departamentos da empresa. Conhecer os processos e as relações estabelecidas entre o trabalho e sua função específica, colaborou para o entrevistado desenvolver um sentimento de profissionalismo maior do que tinha antes, além de se perceber como integrante de uma equipe e não mais um indivíduo isolado.

No passado, relatou que o trabalho era desenvolvido “*pela prática, não pela teoria*”. Não havia consulta aos projetos e os funcionários produziam geralmente baseados em sua memória. Com os procedimentos estabelecidos, a empresa não ficava mais dependente daqueles funcionários que dominavam o trabalho e eram insubstituíveis. “*Se eu sair, se eu pegar férias ou sair da empresa, outras pessoas através do documento vão saber fazer o trabalho. E isso antes era impossível. Hoje não, hoje é possível fazer*”. Há um claro discernimento do entrevistado nos custos que ele próprio e os colegas de trabalho podem gerar à empresa caso as normas não sejam seguidas. Como exemplo, citou: “*se você erra (não segue os procedimentos estabelecidos) você vai gerar um serviço que não precisava ser feito; aí acaba gerando custos que interferem no preço do produto. Essa informação eu não tinha*”. Analisando suas mudanças pessoais revelou que “*... antes eu não pensava dessa forma, sabe. Porque hoje é que eu vejo que era uma pessoa que não entendia bem. Mas isso eu custei a ver. Na época eu achava que eu entendia... mudou, evoluiu a minha*

mente, eu aprendi. Sabe, antes eu achava que sabia, mas não sabia. A qualidade muda tudo, não só o que fizemos, mas a questão psicológica". Entre seus conceitos do passado, estava a idéia de que ser produtivo, adiantando suas tarefas, ou realizar melhorias na forma de trabalho, poderiam gerar a demissão do funcionário. *"Se nós fizéssemos um trabalho muito rápido, ou um serviço que se tornasse rápido, nós achávamos que isso aí, mais tarde, a empresa não precisava e ia tirando emprego. Essa era a visão que tínhamos"*. Com o que aprendeu na empresa, o entrevistado desenvolveu outra compreensão. *"O que nós entendemos hoje é que a empresa pode reduzir custo e vender mais. Isso é o que a gente tem em mente"*. O que mais marcou o entrevistado e gerou maior satisfação, foi a união que desenvolveu com o grupo de trabalho. *"Muitas vezes a gente fazia um trabalho e a gente pensava assim: eu não vou passar o meu trabalho pra ninguém. Tinha essa preocupação. Hoje em dia é um prazer ensinar as pessoas que estão junto comigo. Eu procuro ensinar, passar para as pessoas o meu trabalho, não focar só para mim. Explicar para as pessoas: é assim e assim"*. Com esta atitude, vê a vantagem de que cada vez que ensina os colegas, está aprendendo mais. Percebe-se uma clara evolução de valores individualistas para coletivistas. Mesmo assim, pode-se considerar que as motivações intrínsecas a estes valores continuam relacionadas à sobrevivência e segurança do emprego. No presente momento, contudo, as motivações são satisfeitas por meio de estratégias de união grupal, trabalho em equipe, sentimento de afiliação com a empresa, enfim, uma visão diferente da que tinha no passado, que se relacionava com o individualismo e competição com colegas de trabalho.

O entrevistado C observou que a Eletric valoriza a melhoria contínua para a customização dos processos de trabalho. Neste sentido, sempre está solicitando que os funcionários criem soluções para a melhoria do trabalho e diminuição de custos. Para o entrevistado, *"a empresa que não tiver redução de custo não consegue concorrer no mercado"*. Outra vantagem com a melhoria contínua na Eletric é a possibilidade de nacionalização dos equipamentos para montagem de produtos, já que a grande maioria é importada. *"É uma idéiazinha aqui, uma idéia que pega lá, um pouquinho de cada lugar e acaba reduzindo (os custos) ... é a própria nacionalização."* Embora as modificações nos projetos sejam responsabilidade da área de engenharia da empresa, os funcionários da

produção, junto aos mesmos e ao controle da qualidade, sugerem várias idéias, que geralmente irão colaborar na redução dos custos.

Suas novas crenças fizeram com que o mesmo se percebesse mais profissional do que antes, modificando seu perfil. Reconheceu que a gestão da qualidade influenciou vários aspectos de sua vida, tanto no trabalho como outras esferas, modificando conceitos e opiniões sobre diversas coisas, inclusive influenciando sua forma de falar. *“Antes eu não tinha esse linguajar técnico, era um linguajar mais grotesco, uma coisa assim a nível peão”*, completou. Tornou-se também mais confiante na sua capacidade profissional. Acreditava que se continuasse a responder positivamente às expectativas da empresa, poderia mudar ainda mais. No momento da entrevista, a Eletric estava solicitando que o entrevistado continuasse o estudo regular e fosse fazer um curso técnico. Ironicamente, justificou a necessidade de realizá-lo utilizando argumentos similares aos que possuía, no passado, para não ser produtivo: a ameaça ao próprio emprego. *“Hoje a gente vê que a empresa está desenvolvendo a automação, o que cinco (funcionários) faziam, agora é um que faz”*, explicou. Mesmo sabendo que necessitaria continuar os estudos *“para preencher este espaço que falta”*, ao mesmo tempo, como no passado, resiste em fazer tal curso. *“Com quarenta anos, é complicado a gente sair daqui, ir lá estudar e tal, mas o mercado tá assim...”*. Algumas crenças e valores se modificaram, mas características de sua personalidade parecem se manifestar ainda da mesma forma: preocupação com o emprego e resistência a mudanças. Possuir segurança no emprego, é um valor muito importante para o entrevistado. *“A gente tá muito tempo aqui dentro e fica com medo de encarar lá fora ... isso aí tem um peso, fica preocupado, embora a gente saiba que tem um conhecimento bom, um bom perfil profissional”*. É possível que esta preocupação esteja mais em evidência por estar percebendo que a Eletric *“de vez em quando está demitindo algum funcionário”*, em função de uma pequena diminuição no volume de serviços na fábrica, ao mesmo tempo que as vendas foram menores no último ano. Já recebeu várias propostas de trabalho externas, mas, durante os dezesseis anos em que está na empresa, nunca se interessou em sair. *“Aqui é uma empresa que melhor paga os funcionários na cidade. Então, sabe, sair da cidade não compensa, então é bom ficar né?”*. O entrevistado também

tem receio de não saber o que fazer, caso seja demitido, já que em todas as empresas que já trabalhou, era ele quem pedia demissão. *“Em todas as três empresas (que trabalhou, antes de entrar na Eletric), empresas grandes, eu pedi a conta e com o espaço de só uma semana eu ficava parado. Eu pedia a conta porque já tinha arrumado outro emprego... eu não sei ainda o gostinho de ser mandado embora”*.

As influências da gestão da qualidade na esfera de sua vida particular abrangeram uma gama de valores relacionados a: exigência por qualidade em tudo que o participante se envolve, planejamento, aperfeiçoamento contínuo, trabalho em equipe e comunicação. Um dos exemplos que citou refere-se a construção de sua casa própria e demonstram parte destes valores. *“Quando casei, eu fiz a minha casinha, mas sem qualidade nenhuma, não tinha noção disso, noção daquilo. Hoje não, hoje a gente procura botar o melhor em termos de qualidade, de fiação, encanamento, telha, ou fazer um fundamento bem estruturado”*. Caso compartilhasse dos valores vinculados à gestão da qualidade antes de sua implantação na Eletric, teria evitado gastos desnecessários. Devido a falta de planejamento na construção de sua casa (não havia projeto arquitetônico) e de avaliação das possibilidades, várias vezes teve que desmanchar alguma coisa para refazer. *“Aí você acaba fazendo, fazendo e nunca acaba, entende? Então a gente botou isso em tudo, melhorou, sabe, seja na casa da gente, até na questão de relacionamento, com minha esposa e os filhos”*. Outros valores, como a importância do aperfeiçoamento contínuo, também foram repassados aos filhos. *“Antes, a mentalidade que eu tinha para os meus filhos era que se eles fizerem o ginásio e um curso no Senai estava bom”*. No momento, contudo, seu filho mais velho já cursa o segundo grau, estuda informática e o entrevistado ainda procurava incentivá-lo a frequentar um curso superior. Atualmente, *“o que eu passo para eles é que eles têm que estudar! Eles têm que batalhar porque o mercado está exigindo isso. É a qualidade! ... não tem jeito! Eu estou lá, eu cobro deles, eu vou em cima do caderno, eu procuro incentivar, tanto um quanto o outro”*. Segundo o mesmo, a empresa forneceu muitos cursos internos que abordavam o tema relacionamento interpessoal, acabando por discutir o relacionamento que os funcionários estabelecem em seus lares. *“Porque se você não está bem lá na sua casa, você não vai estar bem no*

trabalho”, refletiu, estabelecendo a relação de mútua influência entre os meios sociais. Os cursos que mais o marcaram foram aqueles que debatiam os temas aperfeiçoamento contínuo, importância do trabalho em equipe (que o entrevistado chama de união) e comunicação. O influenciaram, por exemplo, a abandonar conceitos machistas que tinha vivenciado e aprendido com seus pais. *“Eu tinha a idéia de que a mulher tem que ficar dentro de casa ... pilotando fogão (risos). É verdade. Hoje, depois de várias orientações, aqui dentro, a gente vê que na vida da gente, a mulher, ela tem o mesmo peso, ela também é uma pessoa importante, ela também tem que ter seu espaço. Eu cobro da minha esposa, não, tu tens que estudar, tens que fazer um curso, eu vejo que esse é o caminho. A gente aprendeu aqui dentro que isso é bom e acabamos passando isso em casa também né, para que eles possam se aperfeiçoar um pouquinho também”*. De acordo com o mesmo, como seu pai e seu avô, ele não concordava que a esposa trabalhasse fora. Agora, no entanto, é ele quem mais a incentiva. *“Vai aumentar nossa renda ... e a mulher que trabalha até muitas vezes foge da depressão”*. No que se refere a união (trabalho em equipe), comentou que começou a ajudar sua esposa nas tarefas domésticas, acreditando na importância de realizarem as coisas em parceria, para que o próprio convívio familiar seja melhor. *“Uma das coisas que eu acho é que o casamento é o alicerce”*. Estabelecer uma boa comunicação também se estabeleceu como prioridade no seu relacionamento com os filhos. *“Tenho com meus filhos muito diálogo, converso muito ... meus filhos estão ficando moços, então a gente conversa, aquela conversa aberta, como é que estás, já arrumasse uma namorada...”*. Deixou claro que também fazia algumas orientações. E elas também tinham referência na organização. *“A Cipa embutiu agora a questão DST (doenças sexualmente transmissíveis), né, então é uma das coisas que eu aprendi muito ... hoje também faz parte da qualidade né, qualidade de vida, essas coisas, então o que eu vejo, a gente passa pros filhos, tudo que a gente aprendeu aqui, não só porque a televisão ensina, mas a empresa aqui passa a ensinar muito mais que a televisão”*, referindo-se as palestras que frequentou com profissionais (médicos e especialistas na área).

Fidelidade, gostar do que se faz, também foram citados como valores importantes em sua vida. O primeiro, ligado a sua vida pessoal, o segundo, a profissional. Também

começou separar os interesses em sua vida *“Local de trabalho é trabalho, igreja é igreja, família é família, eu não posso misturar religião dentro da minha casa, eu não posso fazer isso, eu tenho que ter meu tempo pro meu lazer, o tempo para a minha religião, o tempo para o meu trabalho”*. Essas afirmações parecem contradizer suas informações anteriores, que demonstravam as influências que uma esfera da vida possui na outra. Contudo, ao buscar esta separação ele procurou indicar que uma esfera da sua vida não pode criar dificuldades ou problemas em outra. E isto ele também aprendeu na empresa. *“Assim como você não deve levar os problemas da tua casa para a empresa, também não deve trazer os problemas da empresa para dentro de casa... não é fácil você tentar separar, mas tem que ser assim”*. O entrevistado lembrou que no passado não fazia esta separação e a sua vida não era boa. Percebeu que muitas vezes usava a esposa para descarregar os problemas de trabalho e, algumas vezes, acabavam brigando. Resolveu, então, procurar não contar mais o que acontecia no trabalho. *“Vou compartilhar só se o problema for grave, se é algo que eu tenho dificuldade de resolver”*, disse ele.

Além de continuar seus estudos (embora ainda não tenha tomado a iniciativa), seu grande projeto de vida é montar seu próprio negócio, colocando em prática tudo o que aprendeu na Eletric. *“Enquanto a empresa vai me segurando a gente vai trabalhando, beleza, enquanto isso, eu vou me preparando lá fora”*. Apesar do seu receio em ser desligado da empresa, seu projeto vem ao encontro da provável aposentadoria, que não iria demorar muitos anos. Disse acreditar que após sua aposentadoria, não deveria continuar empregado, mas em condições de manter seu padrão de vida. Para isso, pensou que montando um negócio estaria mais tranquilo, já que, para ele, *“a tendência da previdência (social) é só piorar”*. Este projeto já está o acompanhando há algum tempo, mas é nos últimos meses que decidiu colocá-lo realmente em prática. Estava estudando fornecedores, local de instalação e procurando, ao planejar seu empreendimento, mirar-se nos exemplos que a Eletric lhe proporcionou. No passado seus projetos eram simples e, tudo que conquistou tanto a nível material como em transformações pessoais, são elementos que ele nunca havia pensado em alcançar. Foi sua vivência, que em sua opinião, o fizeram mudar suas metas e comportamentos. Recordou que *“levava as coisas na brincadeira, era muito*

extrovertido, estava sempre sorrindo ... falava as coisas sem pensar ... ofendia e não pensava nas consequências". Atualmente, ao contrário, se considerava uma pessoa séria que procurava pensar antes de falar para não criar problemas. Para o entrevistado C, a seriedade atual se originou de sério problema de saúde, que sofreu aos 38 anos, fazendo com que fossem revistos muitos dos seus comportamentos.

O entrevistado percebeu diferenças nos valores da empresa, quando o grupo francês vendeu seu capital acionário na Eletric para o grupo austríaco em 2001. Com o grupo francês, *"... a empresa era mais humana com o empregado"*. Isto significa que a última alternativa é a demissão, quando todas as outras já foram tomadas. Já os austríacos, *"... eles são pessoas assim : se der lucro, está ótimo, se não der, fecha ... está dando conta? Não querem saber se tu tens 10, 15 anos. Tchau! Essa é a diferença que a gente vem sentindo... Isso, essa exigência, não é só nossa, parte de nós aos diretores ... eles são muito cobrados também. Cada vez mais cobrança"*. Mesmo com as cobranças, confirmou que se o trabalhador atendia as expectativas da empresa, ela o apoiava muito. Colaborava com os estudos dos funcionários, fornecia assistência total à saúde, empréstimos, transporte para o trabalho, alimentação, enfim, em termos de benefícios sociais *"... ela procura sempre dar o melhor"*. No convívio social, quando compra um produto ou serviço, da mesma forma que a empresa, também se tornou exigente. *"Antes eu não me preocupava muito... hoje eu penso, não, eu estou pagando, eu quero o melhor. Quando a gente é levado a qualidade, você começa a ver os mínimos detalhes, fica olhando tudo com um olhar clínico ... a empresa ela me fez ver, ela me ensinou a ver... no fim a gente acaba se tornando perfeccionista..."*. E ele transferiu isto para sua vida *"é automático, não tem como escapar"*. Esta exigência de perfeccionismo foi ao encontro da rigidez que possuía no passado (no que diz respeito a questões religiosas). Nas relações estabelecidas com as pessoas confirmou ter se tornado bem mais flexível, respeitando posições diferentes das suas. Contudo, nos aspectos relacionados a relações de cliente e fornecedor, tanto na empresa como nas relações comerciais estabelecidas no plano pessoal, a rigidez permaneceu, principalmente apoiada nos padrões de qualidade que apreendeu na organização.

Quadro 4 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado C

Informações biográficas			
Idade: 40 anos.	Estado Civil: Casado há 19 anos.	Filhos: Dois filhos, com 16 e 12 anos.	Tempo de Serviço: 24 anos.
Sexo: Masculino.	Naturalidade: Rural / cidade vizinha a Eletric.	Escolaridade: Ensino fundamental.	Tempo de Serviço na Eletric: 17 anos.
Socialização – Eventos marcantes da sua história de vida			
Familiar: - Pais são pessoas simples, sem instrução. - Entre algumas características familiares está o machismo e a falta de diálogo - Casou-se aos 21 anos.		Profissional: 1º emprego: Ind. Mineradora – Aux. De produção – 1 ano e 3 meses. 2º emprego: Estaleiro 1 – Desenhista de peças – 2 anos e 3 meses. 3º emprego: Estaleiro 2 – Eletricista Naval – 5 anos. 4º Emprego: Eletric – Aux. De produção / Montador / Líder de equipe na produção.	
Escolar: - O ensino fundamental que possui já não é suficiente, há exigência da empresa que continue os estudos. - Participou de vários cursos que se vinculavam ao seu trabalho na empresa.		Outros: - Troca de religião. Evangélico praticante. - Vivencia valores diferenciados devido à religiosidade.	
Valores Pessoais dos Sujeitos			
Valores	Eventos relacionados		
Religiosidade	Vida espiritual é fundamental em sua vida.		
Perfeccionismo	Nas relações comerciais, nas atividades de trabalho, valor automatizado e pouco percebido.		
Respeito	Não julgar os outros quanto à religiosidade, relacionamento com pessoas de outras religiões. Manifesta tolerância a opiniões diferentes das suas.		
Vida prazerosa	No passado buscava prazer em algumas atividades, atualmente o prazer está nas atividades realizadas com a família e por gostar do trabalho.		
Crescimento Profissional	Realização de cursos, o projeto de ter sua própria empresa.		
Melhoria contínua	Fornecer idéias no ambiente de trabalho.		
Segurança	Importância de manter o emprego, deve estudar para ser competitivo no mercado.		

(continua)

(continuação)

(continuação)

Profissionalismo	Desenvolveu um perfil mais apurado com os conhecimentos que adquiriu na empresa, principalmente os relativos à qualidade.	
Estudo	Cobrança e incentivo ao estudo dos filhos.	
União	Relacionamento com colegas, relacionamento com sua esposa.	
Comunicação	Relacionamento com filhos.	
Planejamento	No projeto de vida, na administração do lar.	
Fidelidade	Relacionamento com esposa.	
Responsabilidade	No trabalho, no comportamento com a família, sobre questões religiosas.	
Valores Organizacionais (perspectiva do entrevistado)		
Valores	Eventos relacionados	
Melhoria contínua	Buscar sugestões dos funcionários, solicitar que continuem seus estudos.	
Qualidade de vida	Melhores salários da cidade, oferecem os melhores benefícios.	
Trabalho em equipe	Orientações e treinamentos sobre importância, sistema de lideranças, sistema de sugestões de melhorias.	
Comunicação	Estimulada entre funcionários.	
Resultados	Produtividade e qualidade são esperadas. Maior importância na gestão austríaca	
Qualidade e Mudanças nos Valores Organizacionais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Desorganização (normas internas não eram utilizadas)	Organização das normas.	Implantação da gestão da qualidade.
Retrabalho	Procedimentos de trabalho definidos em documentos.	Idem.
Conhecimento disperso	Conhecimento é documentado.	Idem.
Qualidade e Mudanças nos Valores Pessoais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Machismo	Igualdade entre os gêneros	Gestão da qualidade e cursos realizados
Desqualificação	Profissionalismo	Idem.
Individualista (visão restrita)	Cooperativo (visão ampla)	Idem.
Comunicação vulgar	Comunicação técnica	Idem.
Fazer, estudar, produzir o suficiente.	Fazer, estudar, produzir continuamente melhor	Idem.
Descontração	Seriedade	Problemas de saúde.
Rigidez em seguir regras	Flexibilidade e respeito às opiniões diferentes	Religiosidade.

6.7. Entrevistado “D”

O entrevistado D foi quem expressou suas idéias de forma mais simples e direta. Possui 41 anos, sendo que destes, 23 anos passou na Eletric. Foi seu primeiro e único emprego estava ocupando o cargo de líder na produção. É casado há 10 anos e tem um filho. Sua origem é a área rural da cidade sede da Eletric. Possui o ensino médio completo e atualmente está no segundo ano do curso técnico mecânico. Enfatizou que também participou de vários cursos de curta duração, tanto por exigência da empresa como por sua própria iniciativa.

O entrevistado pertence a uma família com quatro filhos, criados num sítio. *“Eu sou do mato”*, disse ele, justificando, ao que parece, a forma com que se percebia no passado. Comentou que *“tudo era bruto, eu era bruto”*, ao falar da educação que recebeu de sua família. Essa brutalidade se traduzia em agressividade, física e verbal, como também pouca tolerância. É assim que percebia a si mesmo no passado e as relações familiares estabelecidas. *“Na roça, a gente foi criado, como se diz, na base do rodo, né, todo mundo na base do porrete... foi mal educado”*. Está má educação, para o entrevistado, foi ser deixado livre para fazer o que desejasse, *“... eu era livre como um passarinho”*. Com esta verbalização, estava demonstrando que valorizava o controle e que a inexistência do mesmo pode gerar conseqüências negativas. Ao mesmo tempo, reconheceu sua intolerância e agressividade, muito presentes no seu passado.

Embora tenha considerado que *“foi criado assim, solto”*, sua mãe desempenhou um papel fundamental na sua educação, a partir do incentivo à vivência de valores religiosos. *“Ela dizia, vocês devem fazer isso ou aquilo, a igreja não quer isso ... meu filho não faz isso, isso é pecado, isso é contra a lei, por causa disso a gente começou aprendendo”*. Assim, foi a partir desta educação básica que, na sua opinião, nem ele ou os irmãos se envolveram com drogas ou outros atos ilícitos. Inclusive quando um irmão via o outro fazendo algo errado (como fumar, por exemplo) repreendia, implicando ameaças de agressão física (a brutalidade já citada anteriormente). Sua relação atual com os irmãos é conturbada (remetendo a intolerância, também já citada). Revelou que estava distante deles

à cerca de três anos, e que isto o magoava muito. *“Eu ajudei eles, né, eles ficaram ricos, agora esqueceram a pessoa. Eu ajudei eles e eles não falam mais comigo”*. Mesmo parecendo não se sentir à vontade para revelar os fatos que levaram a tal desentendimento, seu discurso indicou que este acontecimento o levou a mudar sua forma de pensar. Fez com que ele perdesse a confiança nas pessoas e procurasse deixar de ser, segundo suas próprias palavras, maleável *“... as únicas pessoas em quem confio hoje é na mulher (esposa), meu filho, meu pai e minha mãe e em mais ninguém”*. Esta maleabilidade, uma característica que percebe em si mesmo e que tem, na sua opinião, origem nos ensinamentos religiosos de sua mãe, é vista muito negativamente. *“As pessoas maleáveis os outros levam no bico né? Usam muito estas pessoas. Eu já estive notando que se for uma pessoa de confiança, muito boazinha, as pessoas dão facada mesmo”*. E completou: *“... eu aprendi, quando eu era pequeno, que quando tu levas um tapa tem que dar o outro lado. Eu apanhava muito. Agora não, se der um tapa, dá outro. Eles vão saber te respeitar”*. Estes são alguns dos ensinamentos que procurou passar para o seu filho de nove anos. Ensinou também outros valores nos quais acredita, como a honestidade, colocada em primeiro lugar, respeito e educação, a importância da aprendizagem e do estudo, da responsabilidade (referindo-se a drogas e sexo), ser esforçado e inteligente. A desconfiança e rigidez no relacionamento social mostraram uma grande preocupação com a segurança, seu bem estar tanto material quanto psicológico. Também revelaram a importância de ser respeitado. Ao que parece, os acontecimentos ocorridos com os irmãos fizeram com que ele deixasse de lado um posicionamento mais coletivista para se tornar mais individualista, mostrando como os valores se estabelecem de acordo com as situações vivenciadas.

A religião já não estava ocupando o mesmo papel na sua vida atual. Mesmo tendo mudado de religião, parece não ter interesse em seguir quaisquer regras socialmente estabelecidas sobre como deve ser conduzida sua vida espiritual. *“Eu acredito em mim e em Deus lá em cima ... Eu vou de vez em quando (na sua igreja), eu sou carismático, mas eu não vou muito atrás de igreja não. Eu sou mais eu”*. Com isso, o entrevistado afirmou sua crença de que dependia apenas de si mesmo e do seu trabalho. Que seu destino, sua sobrevivência, está nas suas mãos e de mais ninguém. Parece que houve uma

conscientização sobre a questão responsabilidade, principalmente que deve ter sobre si mesmo. Novamente parece haver uma tendência a valores individualistas e não coletivistas.

Quanto ao seu lado profissional, o entrevistado D estava para completar 18 anos quando foi contratado pela Eletric. Ele ironiza: “*entrei de fraldas ainda*”, querendo afirmar que se considerava muito inocente. “*Quando entrei aqui, o cara era bobinho ainda (risos)*”. Sua primeira função foi a de ajudante de produção. Na época, em 1980, a Eletric mantinha vários setores que posteriormente foram extintos, como carpintaria, serralheria, estamparia e ferramentaria, nos quais o entrevistado D trabalhou. Por último, foi transferido para a área de montagem, onde permanece até hoje. “*Então eu já virei vários setores né? Dentro da empresa eu entendo tudo. Só não trabalhei no escritório. Sou polivalente. Sou a pessoa que sabe fazer tudo*”, afirmou, demonstrando um certo orgulho pelo conhecimento que possui. Nunca teve a ambição de ocupar cargos burocráticos, pois não se identifica com os mesmos. Tinha a crença de que sua vocação é “*mexer com mecânica*”. No período que foi entrevistado, ocupava o cargo de líder de equipe (numa célula de montagem).

Entre as influências da gestão da qualidade e da gestão internacional, o entrevistado destacou a melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal, principalmente entre os integrantes da hierarquia organizacional, indicando mudanças nos valores organizacionais. Recordando seu passado na empresa, afirmou que o que mais o marcou foram mudanças que ocorreram na forma com que os trabalhadores eram tratados. Tanto que até 1988 sempre teve o desejo de sair da empresa (embora não procurasse outras oportunidades). “*A gente tinha aquela vontade de sair porque era maltratado, pisavam nas pessoas, mas aí a gente foi agüentando até que um dia, graças a Deus, tudo mudou*”. Neste caso, seu sofrimento no trabalho vinculou-se a seu superior hierárquico, que era um “*supervisor bruto, né, mal educado*”, ou seja, agredia verbalmente os funcionários. Contudo, outras mudanças foram percebidas pelo entrevistado no período. No passado, a direção relacionava-se de uma forma bem mais distante com os funcionários, o que não mais aconteceu com a mudança de gestão, indicando a ocorrência de mudanças nos valores organizacionais no que se refere a relacionamento interpessoal. “*Os diretores almoçavam separados para não se misturar com o pessoal ... hoje em dia eles almoçam juntos,*

conversam ... sobre o que está acontecendo na empresa, antigamente você não poderia fazer isso. Você era bitolado só num setor, os montadores tinham que ficar só num canto, não podia nem chegar no supervisor antigamente. Mas hoje mudou muito. Hoje a gente, somos todos camaradas, desde o diretor até o faxineiro que varre o chão é tudo igual". Para o entrevistado, os principais fatores que influenciaram esta mudança na empresa foram dois: a implantação da gestão da qualidade e a gestão de uma empresa multinacional. Antes dos mesmos, *"era tudo feito a facção"*, ou seja, sem critérios e com pouca organização. Baseado na história da empresa, o entrevistado relacionou a crise que se abateu na organização como responsabilidade da empresa brasileira. Foi a tecnologia européia, como também a influência de *"profissionais estrangeiros mais educados e inteligentes"* que, na sua opinião, geraram a mudança de mentalidade de todos. Com certo preconceito, disse que *"se estivesse na mão de brasileiro, isso aqui, vou te dizer, estaria uma joça"¹⁴*.

Da mesma forma que a empresa, o entrevistado revelou que também mudou no decorrer dos anos. As mudanças, no entanto, abrangeram não apenas o nível profissional, mas também outros aspectos da vida. *"Com a empresa mudando, a gente também foi mudando junto"*. Lembrou-se que era muito mais *"nervoso e tímido"*. Aos poucos, entretanto, acreditava que foi se tornando uma pessoa mais tranqüila e aberta ao diálogo. Percebeu-se que o nervosismo e a timidez explicam seus posicionamentos na vida (principalmente quando se referiu a brutalidade vivenciada quando jovem) e sua visível dificuldade em expressar-se. Até os 30 anos de idade *"... eu não queria nada da vida ... era trabalhar e (risos) farrear"*. Suas principais preocupações limitavam-se a diversão e ao lazer. *"Conheci vários lugares, conheci pessoas, comprei várias motos, carros... bebia também"*. Para o mesmo, o casamento o fez mudar sua perspectiva de vida. Projetos de realização material, em função de ter uma família, passaram a ocupar o papel central de seus interesses. Com certo orgulho, revelou ter adquirido sua casa própria e outros bens, comprar e construir casas para vender. Seu projeto de vida estava relacionado ao aumento de seus rendimentos, para manter-se após a aposentadoria. Dedicar-se ao lazer, contudo, ainda se constituía uma meta a ser alcançada, já que satisfazia seus desejos pessoais. Após

¹⁴ Objeto qualquer; coisa sem importância ou complicada; coisa pouco conhecida, estranha (Ábila Filho, 1983)

se aposentar, pretendia “... *viver só na praia e passear. Meu projeto mesmo é comprar uma moto e pegar a estrada, viajar*”. Como isto era um projeto a longo prazo (revelando-se como um sonho) suas metas atuais se referiam a montar uma empresa para si e ao mesmo tempo ter oportunidades de crescimento na Eletric. Já havia montado uma pequena empresa que não correspondeu às suas expectativas. Demonstrando ser perseverante, não pretendia desistir do plano e estava estudando novas possibilidades. Na empresa, seus projetos não se relacionavam com o crescimento na hierarquia funcional, mas com a possibilidade de trabalhar como técnico na instalação de produtos e, com isto, viajar, aliando assim o trabalho com a atividade de lazer que mais apreciava. Os valores que destacou são, portanto, segurança material, perseverança em alcançar metas e prazer pessoal. É possível analisar que no decorrer dos anos o posicionamento destes na sua hierarquia de valores é que foi alterada. Com o casamento e as responsabilidades relacionadas ao mesmo, a busca por segurança material ganhou destaque, em detrimento das diversões (prazer pessoal).

Seus comentários sobre a Eletric foram os mais elogiosos possíveis. Foi possível reconhecer a satisfação que possuía em trabalhar na empresa, em função desta valorizar e investir nos funcionários. Descreveu que todas as despesas do curso que frequentava eram custeadas pela empresa e havia oportunidades para mudar de função caso o funcionário fosse interessado, demonstrando apreço pelos benefícios sociais oferecidos pela organização. Em contrapartida, reconheceu que a empresa exigia dos funcionários muita responsabilidade no trabalho, dedicação, comunicação e alto desempenho, ou seja, resultados. Exemplificando, ele explicou: “... *se a solução é ter que trabalhar sábado e domingo, você deve estar aqui para trabalhar*”. Caso o funcionário não atendesse as expectativas, ele seria desligado. “*Se você é uma pessoa que não quer se sobressair, vai ficar lá em baixo e a empresa vai descartar. Pode gostar muito, mas desculpa, vai ser descartado*”, compreendendo que o espírito de iniciativa também é muito valorizado na empresa.

Para o entrevistado D, foi a implantação da gestão da qualidade que incentivou a valorização da igualdade, a partir de conceitos como: cliente em primeiro lugar, cliente interno, trabalho em equipe, união, bom relacionamento e comunicação interpessoal. Por

isto, aceitou desde o início a proposta da qualidade, tanto que começou a cultivar algumas das idéias implantadas na empresa em sua própria casa. Entre estas, procurou passar ao filho a importância de fazer as coisas bem feitas, da forma correta, ensinando o valor da qualidade na vida de uma pessoa. Também começou a se tornar mais exigente com quem lhe presta serviços ou quando comprava alguma coisa. Estava sempre procurando melhorar sua casa e não guardava coisas que já não tinham utilidade, descartando-as. Também credita a defesa da confiança em si mesmo como influência dos conhecimentos que adquiriu nesta organização. Quando jovem, não sabia ou não se importava com nada disto, disse ele.

Quadro 5 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado D

Informações biográficas			
Idade: 41 anos.	Estado Civil: Casado há 10 anos.	Filhos: Um filho de nove anos.	Tempo de Serviço: 23 anos.
Sexo: Masculino	Naturalidade: Rural / cidade sede da Eletric.	Escolaridade: Ensino médio	Tempo de Serviço na Eletric: 23 anos.
.			
Socialização – Eventos marcantes da sua história de vida			
Familiar: - Origem rural, criado com liberdade. - Define a educação que teve como bruta. -Problema de relacionamento com irmãos. - Casou-se aos 31 anos.		Profissional: 1º emprego: Eletric – Aux. De produção / Montador / Líder de equipe na produção.	
Escolar: - Cursando técnico mecânico, por orientação da organização.		Outros: - Troca de religião. - Católico carismático, mas não praticante. - Apoio à escola da comunidade.	
Valores Pessoais dos Sujeitos			
Valores	Eventos relacionados		
Respeito	Ensinamentos que fornece ao filho, postura profissional na empresa.		
Estudo	Idem.		
Responsabilidade	Idem.		
Dedicação esforço	Idem.		
Honestidade	Idem.		

(continua)

(continuação)

Segurança	Preocupação com projetos ligados à esfera material, necessário aperfeiçoar-se para ter empregabilidade.	
Crescimento Profissional	Projetos de vida.	
Comunicação	Embora se considere tímido, valoriza diálogo com o filho.	
Vida prazerosa	Viajar, fazer o que gosta na empresa.	
Auto confiança	Acreditar em si mesmo e que os projetos darão certo.	
Melhoria Contínua	Nos ensinamentos para o filho ao descartar o que lhe é inútil.	
Perfeccionismo	Quando alguém lhe presta serviços.	
Valores Organizacionais (perspectiva do entrevistado)		
Valores	Eventos relacionados	
Respeito	Relacionamento superior – subordinado.	
Qualidade de vida	Benefícios oferecidos.	
Igualdade	Gestão da qualidade, Gestão internacional, Relacionamento superior-subordinados.	
Respeito	Idem.	
Resultados	Atividades desempenhadas: responsabilidade.	
Melhoria contínua	Exige estudo dos funcionários, iniciativa.	
Comunicação	Relacionamento superior subordinados.	
Qualidade	Exigência de resultados favoráveis.	
Qualidade e Mudanças nos Valores Organizacionais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Desigualdade (no tratamento das pessoas)	Igualdade (todos são tratados como iguais).	Gestão da qualidade, Gestão Internacional.
Pouca comunicação	Maior comunicação.	Idem.
Problemas de relacionamento na hierarquia	Bom relacionamento na hierarquia.	Idem.
Qualidade e Mudanças nos Valores Pessoais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Maleabilidade	Inflexível	Desentendimento com irmãos.
Confiança	Desconfiança	Idem.
Ingenuidade	Maturidade	Experiência de vida.
Diversão	Seriedade	Casamento.
Pouca qualidade	Qualidade	Gestão da qualidade e Gestão Internacional
Pouca comunicação	Maior comunicação	Desentendimento com irmãos.

6.8. Entrevistado “E”

O entrevistado “E” atua na área comercial da empresa, sendo um dos seus responsáveis técnicos. Possui 47 anos de idade e há 16 anos trabalha na Eletric. Natural da cidade sede da organização, da área urbana, é casado e tem duas filhas adolescentes, com 18 e 14 anos, respectivamente. Possui curso superior em engenharia elétrica. É católico não praticante.

O entrevistado foi prolixo em detalhes tanto da sua história de vida como da sua percepção da história da empresa, que será tratada na apresentação deste relato. Ele nasceu numa família muito humilde, que vivia numa vila operária mantida por uma indústria manufatureira de minério da cidade. Na época, como em muitas outras grandes indústrias brasileiras, toda uma comunidade era financiada pela fábrica, que fornecia residências aos seus funcionários, energia elétrica, água, cooperativa de alimentos, escola, espaços de lazer, enfim, tudo que seja necessário para manter uma comunidade autônoma “*Eles eram praticamente os pais da gente*”. Assim, ele estudou na escola da vila até a 4ª série do ensino fundamental e pararia de estudar, já que seus pais não tinham condições de custear seus estudos. A fábrica, então, resolveu fornecer uma bolsa de estudos até que ele completasse quatorze anos, fazendo o seguinte acordo: que depois trabalharia na empresa por meio período e custearia sozinho sua educação. Foi o que aconteceu. Para cursar o ensino médio trabalhava na mineradora durante um período e no outro estudava. Permaneceu trabalhando na indústria dos quatorze aos vinte e um anos. Nesta idade, resolveu prestar vestibular para engenharia mecânica, com o objetivo de poder crescer, tanto a nível profissional quanto pessoal. Não tendo sido aprovado na universidade federal do seu estado, resolveu participar do concurso na universidade estadual, sendo aprovado. Com isto, mudou-se para uma das cidades mais industrializadas do estado e concluiu o curso em cinco anos e meio, pois teve que mudar para a área de engenharia elétrica, mais especificamente, “*termoelétrica com ênfase em telecomunicações*”. O Ministério da educação, havia extinguido, naquele período, a habilitação de técnico em engenharia mecânica. No período da faculdade, foi professor substituto e fez estágio numa empresa de

eletrodomésticos, sendo contratado logo após sua formatura, em 1987. Nesta organização, uma multinacional americana, na época com cerca de 3500 funcionários, ele atuava na área de engenharia de fábrica, que fornecia apoio a toda a área produtiva. Revelou que a empresa: *“tinha toda uma organização, tinha um sistema da qualidade implantado, não se falava à época em ISO 9000, mas já tinha todo um sistema, um departamento de qualidade, uma divisão de qualidade”*. Por conseguinte, foi neste contexto que começou a vivenciar os conceitos de qualidade, participando, inclusive de grupos de CCQ – círculos de controle da qualidade. Demonstrou satisfação com a organização: *“lá a gente era tratado como colaborador, certo, você era valorizado, você era treinado, você tinha uma perspectiva de crescimento, se você cumprisse determinadas metas, dentro da empresa”*. O entrevistado E foi o único entre os participantes da pesquisa que teve contato com uma gestão da qualidade em outra empresa, que não a Eletric. Este fato, aliado a gestão internacional da empresa são os motivos alegados para a impressão negativa que teve da Eletric ao ser contratado, como será relatado mais adiante.

Segundo o entrevistado E, duas coisas o motivaram a pedir demissão da empresa de eletrodomésticos, após quatro anos e meio de serviços prestados. Ligados a estes, estão valores como crescimento e realização pessoal, iniciativa e união a laços familiares. O primeiro motivo está ligado a situação econômica do país à época. Houve o congelamento de preços e o aumento expressivo no consumo, gerando muito trabalho na fábrica. Com o mercado aquecido, *“a tendência natural é você reivindicar melhores salários”*. Mas a empresa não correspondeu às suas expectativas, já que o congelamento de preços também se vinculava aos valores salariais. Por isto, resolveu procurar outra oportunidade de trabalho. É aí que surge o segundo motivo que o incentivou a sair. Sua família, sua esposa, enfim, todas as suas origens estão na cidade sede da Eletric. Esta, por sua vez, ofereceu uma remuneração cerca de 30% maior do que o mesmo recebia na outra empresa. Ao pedir sua demissão, a empresa, para não perdê-lo, resolveu negociar, mas não era do seu interesse utilizar o emprego na Eletric para forçá-la a oferecer aumento salarial. Estava decidido a sair.

Foi contratado pela Eletric em 1987. Na época, a organização contava com quase 1600 funcionários e estava no auge das contratações *“no dia em que entrei, tinha 45 pessoas sendo contratadas”*. Pelo que o entrevistado percebeu, as pessoas entravam na empresa sem maiores critérios: *“sabia fazer alguma coisa, entrava”*. Lembra-se que isto se devia ao fato da empresa haver firmado grandes contratos. *“Então eu entrei aqui, uma loucura, não se tinha controle de nada ... aqui não tinha regra de nada. Não tinha controle de hora extra, o cara muitas vezes virava a noite ou não se trabalhava ... um descontrole total”*. Para o mesmo, a mudança de emprego foi um grande choque cultural. Enquanto que a empresa anterior na qual trabalhara possuía uma linha de comando definida, a estrutura hierárquica da Eletric não era clara, havia cargos e funções que se sobrepunham. *“Então eu vim para cá, um choque incrível né, no começo te desestimula, não tinha plano de cargos e salários, você não tinha as funções definidas, não tinha plano de treinamento definido”*. Ele já havia se adaptado aos padrões e valores de trabalho característicos da gestão internacional que implantava conceitos de qualidade. A Eletric *“era uma empresa familiar, onde existiam apadrinhamentos ... havia uma gama enorme de produtos mas não se sabia qual deles dava lucro, não havia controle de custos por atividade, apenas global ... e isso tanto continuou, que a empresa quebrou, acho que dois anos depois (1989) a empresa quebrou, por dois motivos: primeiro o descontrole, na parte de custo, segundo o governo, que comprou e não pagou”*. As dívidas dos clientes com a Eletric chegavam a dezenas de milhões de dólares. O proprietário da Eletric, então, *“se sentiu na obrigação de vender a empresa”*. Crescimento acelerado, desorganização, falta de controle e incentivo ao aperfeiçoamento dos funcionários, favorecimentos, enfim, estas eram as características da empresa na gestão nacional. Na visão do entrevistado, colaboraram para o seu fracasso. Vários princípios ligados à qualidade, como controle (relacionado a normatização), melhoria contínua, organização, já eram concebidos pelo entrevistado como fundamentais numa empresa.

Com a crise, a Eletric foi vendida ao grupo francês com quem tinham acordos de transferência de tecnologia. Segundo o entrevistado, por causa destes acordos, a multinacional já conhecia a Eletric, e sabia qual seu potencial. Vários setores que

desenvolviam produtos que estavam vinculados a tecnologia de outras empresas, foram extintos e seus funcionários, desligados. Somente as atividades desenvolvidas que se relacionavam a competência tecnológica do grupo é que foram mantidas. As mudanças não pararam por aí. Em 1995, o grupo francês havia adquirido outra empresa no Brasil, que desenvolvia atividades similares as da Eletric, mas que se encontrava mais organizada. Assim, com a fusão das duas, a maioria dos departamentos administrativos e as áreas vinculadas a média tensão acabaram sendo transferidos, restando a muitos funcionários serem também transferidos ou desligados. Esta era a situação em que o entrevistado se encontrava: havia sido contratado como projetista na área de painéis e naquele momento atuava como engenheiro de projeto e cálculo, tendo, portanto, que se transferir, o que implicaria mudança de cidade e estado. *“Quando fechou a fábrica de painéis era para eu ir... fui lá, fiquei algumas vezes, pra fazer a transferência de uma série de áreas que estavam sob minha responsabilidade ... achei que não ia me adaptar”*. Avisou seu diretor na empresa, que atualmente é o presidente da companhia, que ao final do processo de transferência de atividades, pediria demissão, pois não tinha interesse em se mudar. Começou a procurar um novo emprego, e até já tinha uma proposta, quando o mesmo diretor lhe ofereceu uma oportunidade para que ele ficasse trabalhando na Eletric, na área de serviços pós-vendas. Como no seu emprego anterior, o entrevistado comunica sua insatisfação com a situação vivenciada na organização. Nos dois episódios, ficar próximo as suas raízes teve um papel fundamental para influenciar suas escolhas. Ao contrário do que aconteceu na indústria de eletrodomésticos, desta vez ele aceitou. *“Não sabia nada dessa seção, tive que aprender um monte de coisas, trabalhei a vida toda em baixa e média tensão, e no fim aprendi, na prática, olhando e perguntando, eu tive sempre muita humildade”*. A organização estava na época, trabalhando apenas com produtos ligados a alta tensão. Todos os setores haviam se restringido a um número mínimo de funcionários e a maioria acumulava funções. Nesta fase, coordenava os funcionários que iam a campo realizar serviços de montagem e manutenção de produtos. Em 1998 recebeu o convite para ser transferido dentro da área comercial, vinculando-se ao desenvolvimento de novos produtos. Apesar da resistência em mudar de cidade, é flexível e aceita novos desafios, como trabalhar numa função que não domina. A humildade citada pelo entrevistado liga-se

a abertura a novos conhecimentos, a mudanças, à possibilidade de poder desenvolver-se continuamente.

Segundo o entrevistado, com a introdução da cultura européia na organização, a partir da gestão internacional, a empresa começou a organizar-se e foi neste período que a gestão da qualidade tomou impulso na empresa. Algumas atividades vinculadas a qualidade já haviam sido realizadas, por exigência de um dos seus mais influentes clientes (uma empresa estatal) ainda no passado, quando pertencia ao capital nacional. Assim, alguns funcionários remanescentes da época, já acreditavam na importância da qualidade para a Eletric se manter no mercado. *“Vários conceitos foram disseminados por quem é hoje diretor da empresa, M. R., que na época era gestor da qualidade. Então ele vendeu a idéia muito bem, através de palestras, através de fitas de vídeo sobre a teoria da qualidade”*. O entrevistado já tinha várias noções sobre qualidade. *“Eu vim de uma empresa que tinha essa consciência de qualidade muito grande, tinha círculos de controle de qualidade, premiava as pessoas que produziam com qualidade...”*, citando ainda muitas outras atividades que eram realizadas nestes sentido. Quando começam a realizar a implantação da gestão na Eletric, ele sentiu que as coisas foram disseminadas com força. *“Se vendia a idéia que, ou você produz com qualidade ou você não vende. Se você não vende você fecha. Se você fecha você perde o emprego”*. Com isso, surgiu uma resistência nas pessoas que considera natural, mas que foram amenizadas a partir do momento que eram oferecidas melhores condições de qualidade de vida pela organização. Percebeu-se que qualidade é uma via de mão dupla. Colaborando na implantação da ISO 9000, o entrevistado se aperfeiçoou na área e descobriu as teorias japonesas. *“Foi vendido pra gente uma política de qualidade que era primeiro: satisfação do cliente externo. Você tem que tentar entender o teu cliente. Segundo, a satisfação do teu cliente interno... a qualidade só vai existir se você tiver a satisfação de ambos”*. Outro fator marcante era a importância dos resultados. *“Se você não der resultados econômicos, não adianta”*. Muito dos trabalhos, que haviam sido desenvolvidos para o cliente estatal, embora engavetados e outras vezes obsoletos, foram retomados, reformados, e renomeados, colaborando bastante na organização da empresa. Além dos treinamentos realizados com os funcionários *“você tinha relatórios*

mensais de qualidade não completa, qualidade não fornecida, qualidade não montada... começamos a avaliar fornecedores, a informar que eles estavam causando alguns danos na empresa por causa da não qualidade, prejuízos... mensuráveis e imensuráveis, que é o desgaste do teu nome”.

Com a gestão da qualidade, foram implantados diversos controles que começaram a avaliar as atividades. Esses controles não serviam apenas internamente, mas também para a prestação de contas junto aos proprietários da Eletric na Europa. *“Eles dizem: enquanto vocês se pagarem, vocês sobrevivem, se vocês derem prejuízo, nós fechamos”.* Contudo, diferenças culturais são evidenciadas pelo entrevistado na gestão internacional. *“O francês era muito mais complacente com você ... o austríaco, pelo pouco tempo que a gente tem convivido com ele, é muito mais prático”*, explicou. Ao que parece, os franceses são mais comprometidos afetivamente com os funcionários, enquanto que os austríacos tomam decisões somente baseados em elementos racionais. Como acompanha os processo de auditoria dos gestores estrangeiros na empresa, percebe esta diferença, principalmente no que diz respeito à objetividade. *“Na administração, primeiro saímos de um brasileiro, uma empresa brasileira familiar, passamos para uma francesa, controle rígido em relação a brasileira, mas não tão rígido e tem agora o austríaco, que é bastante rígido, bastante objetivo”.* Apesar das diferenças na gestão internacional desde que foi implantada a ISO 9000, para o entrevistado, os princípios da qualidade explorados pela empresa ainda permanecem os mesmos, embora o enfoque mude. *“Isso em função da cultura, a cultura francesa, não é a mesma que a inglesa, que a americana. Como o seu padrão mudou, ele determina a política de qualidade que ele quer, ...algumas coisas podem mudar o conceito, mas não muda o princípio. Se você perder seu cliente você não existe, como empresa. Se você não tiver um corpo técnico confiável, você também não sobrevive. Se você não tiver resultados econômicos você não sobrevive. Isso continua hoje... então muda a ordem muitas vezes, ou a forma de você dizer”.* Para o mesmo, todos tem plena consciência que resultados financeiros, atualmente, são mais importantes do que pessoas satisfeitas. *“Porque se não tiver resultado financeiro, você pode ser uma excelente empresa, você fecha”.*

Ao falar sobre seus valores pessoais, o entrevistado deixou claro que a base de todas as suas idéias vem de sua família, especificamente dos valores aprendidos com seus pais. *“Os meus conceitos básicos, para vivência, no meio, no habitat que eu tenho hoje é da minha família. Eu me espelho até hoje na minha família ... você aprimora os conceitos depois na escola e aprimora mais ainda ao longo da vida, nas experiências profissionais”*. Entre os valores pessoais que aprendeu na família, e que se relacionam de alguma forma com os valores da empresa, está em primeiro lugar, a importância de não desperdiçar. De conhecer os limites da sua liberdade, e, portanto, saber respeitar o outros. Ser responsável, saber discernir o certo do errado, ser honesto. Um valor que existia na sua família e que foi completamente superado por ele é o apego aos objetos materiais, principalmente quando os mesmos não estão mais sendo utilizados. Na sua percepção, as coisas devem estar em circulação, devem estar sendo úteis. Se não forem para ele, devem ser para outra pessoa. Guardar coisas que não utiliza também é uma forma de desperdício. Este é um dos valores que passa para suas filhas. Acredita na doação e na generosidade. Estes conceitos ele vivenciou e assimilou a partir das atitudes de responsabilidade social da Eletric e dos colegas de trabalho junto à comunidade. Desenvolveu seu sentido de coletividade. *“Você aprimora os conceitos ao longo da vida, inclusive a empresa te ajuda a enxergar determinadas coisas”*. Crê também que as experiências profissionais o tornaram uma pessoa mais tolerante e mostraram a importância da melhoria contínua nas atividades que desenvolvia. Vivenciava o conceito de qualidade e de sua importância na vida pessoal principalmente nas relações comerciais que estabelecia. *“Quando eu compro um produto ou serviço, é um dever de quem está me vendendo, vender aquele produto conforme as especificações, com qualidade”*. Exigente, aparentemente apresentou muita rigidez quanto a este princípio, pois não se importava de perder tempo, se incomodar ou aborrecer-se para segui-lo a risca. *“O que importa é o teu direito ... em cada reclamação que eu faço, eu falo, se você continuar produzindo assim, o mercado extingue você... eu vendo essa idéia pra minha família, pros meus filhos e pra minha esposa”*. Este comportamento também era sua característica no trabalho. *“Eu cobro, independentemente da pessoa eu cobro, e digo: sou profissional. Estou cobrando de você porque deixou de fazer isso”*. Na sua opinião, era visto na organização como uma pessoa muito questionadora e crítica. *“Eu questiono, meus*

diretores, meus superiores, às vezes até crio um certo conflito porque não admito hipocrisia". Revelando algumas características de sua personalidade, demonstrou como os seus valores pessoais estão em sintonia com os princípios da qualidade.

O entrevistado possuía vários projetos, sendo que os mesmos envolvem metas profissionais e pessoais. No passado, seus projetos, ou sonhos, vinculavam-se mais a esfera material. Alguns conseguiu realizar, outros não, *"... pois você vai vendo ao longo de sua vida que não valem a pena, deixaram de ser importantes para mim"*. No nível profissional, seus projetos atuais relacionavam-se com a possibilidade de progresso na empresa. Para isto, estava estudando inglês e pretendia fazer um MBA (pós-graduação vinculada à gestão). Seu objetivo era aprimorar-se sempre. Fez questão de frisar, contudo, que era tolerante e sabia esperar. *"Não é um negócio que me machuca no dia a dia... eu procuro fazer o melhor que eu posso a cada dia. A cada dia que me levanto eu me preparo para fazer o melhor"*. Suas metas também eram diárias. Sempre procurava se programar para que no dia seguinte errar menos e fazer suas atividades da melhor maneira possível. Entre os planos pessoais, pretendia dar mais atenção à sua família, já que se considera um viciado em trabalho. Também destinar mais horas para o seu lazer e em prol da coletividade. Ele aprendeu, num dos cursos promovidos pela empresa *"que se eu estiver bem comigo eu provavelmente vou ser uma pessoa melhor"*.

Quadro 6 – Sistematização das informações e interpretações - Entrevistado E

Informações biográficas			
Idade: 47 anos.	Estado Civil: Casado há 20 anos.	Filhos: Duas filhas, com 18 e 14 anos.	Tempo de Serviço: 28 anos.
Sexo: Masculino	Naturalidade: Urbano / cidade sede da Eletric.	Escolaridade: Ensino superior - Engenheiro elétrico	Tempo de Serviço na Eletric: 16 anos.

(continua)

(continuação)

Socialização – Eventos marcantes da sua história de vida	
Familiar: - Família humilde. - Empresa na qual seu pai trabalhava possibilitou que pudesse continuar os estudos.	Profissional: 1º emprego: Ind. Mineradora – Manutenção - 7 anos e seis meses. 2º emprego: Ind. De eletrodomésticos – Engenheiro / chefe de seção – 4 anos e 6 meses. 3º emprego: Eletric – Projetista, engenheiro de projeto e Cálculo, Assistência técnica, Técnico comercial.
Escolar: - Pediu demissão do emprego para ir estudar engenharia - Para custear os estudos dava aulas - Estuda Inglês, pretende fazer pós-graduação	Outros: - Católico não praticante.
Valores Pessoais dos Sujeitos	
Valores	Eventos relacionados
Crescimento profissional	Ir cursar o ensino superior, mudanças de emprego.
Iniciativa	Na realização do trabalho, ao buscar oportunidades de trabalho.
União	Vínculos afetivos com família, desejo de permanecer na cidade onde nasceu e viveu.
Flexibilidade	Aceitar novo cargo para o qual não possuía conhecimentos suficientes. Aprendeu a ser mais tolerante na empresa.
Comunicação	Posicionamento na mudança de emprego.
Planejamento	Críticas à gestão nacional da Eletric, planejamento diário de vida que realiza.
Economia	Aprendizagem que teve com o pai, ensinamentos que passa para as filhas.
Filantropia	Influência da empresa e dos colegas do trabalho, faz parte dos seus projetos, ajudar sempre que possível seu semelhante.
Melhoria contínua	Programa-se para fazer o melhor possível todos os dias.
Estudo	Está estudando inglês, pretende fazer MBA.
Perfeccionismo	Cobra que os procedimentos sejam seguidos ou que as responsabilidades sejam assumidas.
Dedicação	Colabora na implantação de programas, participa ativamente de cursos.
Crítica	Costuma ser muito questionador.
Responsabilidade	Saber distinguir o certo do errado, já era o ensinamento do seu pai.
Profissionalismo	Exigências que faz aos colegas de trabalho, dedicação ao trabalho.(continua)

(continuação)

(Continuação)

Valores Organizacionais (perspectiva do entrevistado)		
Valores	Eventos relacionados	
Busca por resultados.	Gestão da qualidade.	
Satisfação dos clientes internos e externos.	Idem.	
Qualidade e Mudanças nos Valores Organizacionais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
Falta de controle e Desorganização	Organização Busca por resultados financeiros.	Gestão da qualidade / Gestão internacional.
Favorecimentos	Clientes externos e internos satisfeitos.	Idem.
Falta de incentivos aos funcionários	Idem.	Idem.
Qualidade e Mudanças nos Valores Pessoais		
Passado	Atualmente	Eventos ou Fatores relacionados a mudanças
	Tolerante e flexível.	Convivência no ambiente de trabalho.
Sonhos de Ambição	Satisfação pessoal, simplicidade.	Maturidade.
	Melhoria contínua no trabalho.	Gestão da qualidade.
Individualismo	Filantropia.	Valores da empresa e de colegas de trabalho.
	Exigente.	Gestão da qualidade.

7. DISCUSSÃO

Este capítulo tem o objetivo de integrar as informações já apresentadas, sendo organizado em categorias onde se buscou, sempre que possível, estabelecer relações por meio da triangulação entre as informações coletadas (análise de documentos, entrevistas e observações livres) e a literatura. Vale ressaltar que estes agrupamentos, embora discutidos separadamente como forma de sistematizar o conhecimento produzido, estão inter-relacionados, indicando que são multideterminados.

7.1. Informações Biográficas

Serão consideradas informações biográficas aquelas referentes a idade, sexo, estado civil, escolaridade, naturalidade (origem social), tempo de serviço, tanto na organização como fora dela e outras informações que possam descrever o grupo sob investigação. Estas informações foram relatadas na caracterização dos participantes e individualmente, na apresentação dos conteúdos das entrevistas na sistematização das informações e interpretações.

O critério utilizado para delimitação dos participantes da pesquisa: ter vivenciado o período anterior e posterior a implantação da gestão pela qualidade numa organização, gerou a homogeneidade de algumas informações biográficas que a princípio, não foram exigidas. Embora não seja possível comparar os entrevistados entre si, “já que cada uma das pessoas inquiridas exprimir-se-á a sua maneira, não sendo por isso suficientemente comparáveis” (Ghiglione & Matalon, 1993), características biográficas similares, parecem ter indicado algumas respostas parecidas entre os participantes.

Os sujeitos pesquisados encontram-se numa faixa etária próxima entre si, sendo que a distância entre o mais novo e o mais idoso é de 11 anos. Embora esta diferença possa não

ser considerada muito significativa, verifica-se que há diferenças entre seus valores, principalmente no que consiste as metas e projetos pessoais. Aqueles com maior idade (entrevistados B e E), citam em seus discursos a questão da aposentadoria. Fica claro que o tempo de serviço é o maior influenciador desta questão, mas esta variável está ligada, invariavelmente, a idade cronológica do indivíduo. Com base na perspectiva dos processos de socialização (Berger & Luckmann, 1996), à medida que uma pessoa vai se inserindo em novos meios sociais irá apreender novos significados. Esta inserção acontece ao longo da vida do indivíduo e, geralmente, está vinculada a faixas etárias. Tanto as expectativas sociais quanto as vivências pessoais terão relação com a idade em que o indivíduo se encontra e irão influenciar suas representações e, de alguma forma, também os seus valores. Pelo que esta pesquisa parece indicar, a variável idade influencia muito mais a hierarquia do sistema de valores do que o conteúdo. A preocupação com a aposentadoria estava presente nos entrevistados com mais de 40 anos e pode ser traduzida como motivação individualista (Tamayo & Schwartz, 1993). Este período de suas vidas está influenciando, por consequência, que valores como segurança material e realização ganhem mais destaque.

Ao estudar o impacto da variável gênero sobre a hierarquia de tipos motivacionais de valores, Tamayo (1994), reconheceu que os homens dão prioridade aos valores que estão ao serviço de interesses individuais (hedonismo e Estimulação), ao passo que as mulheres enfatizam mais os valores cuja meta motivacional visa interesses coletivos (benevolência, tradição, conformidade) e mistos (segurança e Filantropia). Assim, os homens manifestam tendência em dar prioridade às metas pessoais sobre as metas do grupo e da coletividade. O perfil axiológico do homem é caracterizado pela ênfase dada aos valores que servem o *self* através da gratificação sensual e da variedade na estimulação. Tchaicovsky e Elizur (2000), por sua vez, ao estudarem as diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização, com amostras de populações da Alemanha, Holanda, Hungria, Israel Japão e Brasil, concluíram que mulheres dão maior importância a valores afetivos do que homens e que o esforço para realização ainda é considerado, na maioria das sociedades, mais característicos dos homens. Entre os participantes da pesquisa, os entrevistado B, C e D

indicam em suas verbalizações a importância da realização, principalmente relativa a projetos pessoais, muito mais do que projetos vinculados à organização. De certa forma, confirmam as pesquisas de Tamayo (1994) e Tchaicovsky e Elizur (2000). Uma informação que se relaciona a isto é que os mesmos se originam das áreas produtivas da empresa, enquanto que os demais (entrevistados A e E) pertencem às áreas administrativas e não manifestam as mesmas características em termos de valores. Ao contrário, o entrevistado E tem grandes preocupações filantrópicas. Da mesma forma, o entrevistado A apresenta valores afetivos e de coletividade bastante acentuados. Ambos não confirmam, respectivamente, as pesquisas acima citadas. Para reconhecer se a origem do trabalho (produtiva ou administrativa) possui influência sobre estes resultados, seria necessário maiores estudos e pesquisas.

Estado civil é uma característica biográfica que influencia o ser humano. As pesquisas existentes (Garrison e Muchinsky, 1981, Watson, 1981, Keller, 1983, Federico & Lundquist, 1976, Austrom, Baldwin e Macy, 1983, citados por Robbins, 2002) indicam que os funcionários casados faltam menos, mudam menos no emprego e sentem-se mais satisfeitos com o trabalho do que seus colegas solteiros. Segundo Robbins (2002) um casamento aumenta as responsabilidades, fazendo com que um emprego estável passe a ser algo mais valioso e importante. A relação entre as diversas variáveis, contudo, não são claras. É possível que os empregados mais esforçados e satisfeitos é que sejam os que optam pelo casamento. Na presente pesquisa, contudo, confirma-se com os entrevistados a relação existente entre casamento e tempo de serviço.

Outra característica biográfica que os entrevistados apresentam em comum é serem pais. Seus filhos possuem idades variando entre nove e vinte e um anos, ou seja, compreendendo o período do início até o final da adolescência. Ser pai é ter que cumprir um papel já pré-determinado socialmente, baseado, fundamentalmente, na responsabilidade. No dever de criar e educar. Questionados sobre a relação que estabelecem com os filhos, todos confirmam este posicionamento. Ao mesmo tempo, também confirmam utilizar experiências do ambiente profissional para realizar orientações com seus respectivos filhos.

A naturalidade, ou seja, a região na qual a pessoa nasceu, em si mesma não irá determinar os valores que uma pessoa possa ter. Contudo, a cultura do lugar onde uma pessoa nasce e vive, conta muito para a formação dos seus valores. Entre os entrevistados, todos nasceram na cidade sede da Eletric, excetuando-se o entrevistado C, que é de um município vizinho. Os entrevistados B, C e D possuem origem rural, enquanto que os entrevistados A e E são de origem urbana. Vale lembrar que a sede da Eletric fica na periferia da cidade, próxima de áreas rurais, facilitando a contratação de funcionários que residem nestas regiões. Estes pertencem, em geral, às camadas mais humildes da população, encontrando maiores oportunidades de trabalho na área produtiva. Entre os entrevistados que criticam amplamente a educação e os valores passados por seus pais, estão os participantes C e D, que são originários de famílias da zona rural. A relação que se pretende estabelecer é: existem indicativos de diferenciações culturais nesta pequena cidade, quando comparadas as áreas rurais e urbanas, que interferiram na construção dos valores pessoais dos mesmos. Também que estes valores são questionados, quando novos significados foram apresentados no ambiente de trabalho, ou em outras esferas de suas vidas. Os participantes da pesquisa com origem na área urbana também possuem características em comum: possuem maior escolarização, desempenham funções administrativas. Fizeram algumas críticas à educação que receberam de seus pais, mas estas se referem a pequenos aspectos subjacentes. Os valores da empresa e outros apresentados aos mesmos no decorrer das suas vidas parecem estar em sintonia com os valores urbanos. No campo profissional, três entrevistados (B, C e E) trabalharam na mesma organização (uma indústria mineradora) antes de serem funcionários da Eletric. A indústria mineradora, por sua vez, é próxima das instalações da Eletric. É comum pessoas da comunidade ou de regiões circunvizinhas, procurarem trabalho nas empresas da localidade em que residem. Isto aconteceu com os entrevistados B, C e D. Os entrevistados A e E não se interessaram pela Eletric por residirem próximos, mas um dos fatores ligados a procura do emprego esteve voltar para cidade onde nasceram e onde residiam seus pais e irmãos.

A escolaridade é um dos indicadores mais importantes na pesquisa social. O nível educacional expressa diferenças entre pessoas em termos de acesso à informação e de

perspectivas e possibilidades de se beneficiar destes novos conhecimentos. Os resultados parecem confirmar que uma maior escolaridade se relaciona a funções de responsabilidade na organização pesquisada. Entretanto, esta informação parece não se aplicar especificamente à área produtiva e as diferenças hierárquicas não estabelecem relações com a escolaridade. Enquanto valor, os participantes da presente pesquisa afirmam que a escolaridade é considerada um elemento essencial, tanto a nível pessoal quanto organizacional. Existe esta consciência vinculada principalmente à competitividade no mundo do trabalho. Contudo, existe resistência em continuar os estudos entre os participantes B e C. Esta incongruência exemplifica a diferença que existe entre valores e comportamentos. De acordo com Góis (2001) o Search Institute realizou uma pesquisa com pais norte americanos. Os pesquisadores ofereceram uma lista de 19 atitudes, todas simples, que poderiam ser desenvolvidas pelos pais na transmissão de valores. Mais de 70% dos pais concordaram com nove, dentre as 19. A surpresa, no entanto, foi os pais terem admitido que, dessas nove, eles colocavam em prática apenas duas. Na discussão sobre valores, o velho ditado popular “faça o que eu digo, não faça o que eu faço”, tem a função de lembrar que estes necessariamente não geram comportamentos congruentes.

O tempo de serviço na organização pesquisada foi o critério fundamental para a escolha dos participantes. O mesmo gerou uma certa homogeneidade nas outras características biográficas já analisadas e indicou claramente como estão relacionadas entre si. Vale ressaltar que o participante E, que possui maior tempo de serviço em outras empresas, quando na Eletric vivenciou sua experiência de forma singular, diferente dos outros entrevistados. Numa pesquisa publicada por Tamayo, Souza e Vilar (2001) buscou-se avaliar o impacto do tempo de serviço na organização e dos valores pessoais dos empregados sobre o comprometimento organizacional. Entre os resultados encontrados, foi verificado que o comprometimento seria antecedente ao tempo de empresa. Entretanto, os autores sugerem que o mais provável é que a relação causal entre estas duas variáveis seja recíproca, de tal forma que o tempo de empresa influencia positivamente o comprometimento organizacional, mas este, por sua vez, é determinante da permanência dos empregados na organização. Seguindo esta linha de raciocínio, seria possível especular

que existe uma relação entre tempo de serviço e a congruência entre valores organizacionais e pessoais, que se estabelecem num processo de influência mútua. Isto é, compartilhar os valores da empresa podem influenciar o tempo de serviço, da mesma forma que a permanência na organização pode levar os funcionários a compartilharem ou se adaptarem aos valores organizacionais esposados pela empresa em que trabalham. No caso em questão, estas duas situações parecem ter acontecido. Os entrevistados A,B, e D, dizem ter aceitado naturalmente os novos valores propostos com a implantação da gestão da qualidade, enquanto que o entrevistado C e E revelaram algumas resistências, mas que foram superadas.

7.2. Processos de Socialização

No marco teórico do presente trabalho, foram apresentados definições e os principais conceitos relacionados aos valores. Assim, a constituição do sistema de valores de um indivíduo faz parte de uma rede complexa de multiterminações, incluindo entre estes a cultura, o momento histórico vivenciado e os processos de socialização, tanto primária quanto secundária. Retomando alguns conceitos, os valores podem ser considerados princípios ou crenças duradouras que são organizados hierarquicamente, relativos a predicações de como uma pessoa pode ser, aos modelos de atitudes e comportamentos desejáveis e as metas que orientam a vida de um indivíduo. É um estado final preferível a outro oposto. Os valores básicos que norteiam a vida dos indivíduos, que servem de padrões ou critérios que orientam ações, escolhas, julgamentos, atitudes e explicações sociais são construídos a partir dos vínculos afetivos significativos estabelecidos na socialização primária. Os esquemas conceituais assimilados neste período da história individual participam da construção da subjetividade do indivíduo, da sua maneira de compreender e se relacionar com o mundo, podendo, entretanto, ocorrer uma re-socialização baseada na relação estabelecida com outros vínculos significativos, originados do processo de socialização secundária. Estes processos referem-se a participação do indivíduo em outras instituições e se desenvolvem sobre a base estrutural internalizada no

processo de socialização primária. Esta participação permite a re-elaboração dos valores básicos assimilados, fortalecendo-os ou enfraquecendo-os, a partir das legitimações que se darão durante estes processos.

Desta forma, pode-se interpretar que um indivíduo leva seu sistema de valores para a empresa que o contratou e este sistema poderá ser influenciado pela cultura e valores da organização. Contudo, é importante ressaltar algumas características da socialização secundária. Segundo Berger e Luckman (1996), a extensão e o caráter da socialização secundária são determinados pela complexidade da divisão do trabalho e a distribuição social do conhecimento. Pode-se daí deduzir que as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho e os conhecimentos ali disseminados, são elementos fundamentais de socialização. De acordo com estes autores, este processo será determinado pela socialização primária e irá tratar com uma personalidade formada e um mundo já interiorizado, ou seja, com valores pré-existent.

Foi observado a partir das análises das entrevistas, duas características. A primeira que alguns valores pré-existent são aperfeiçoados, isto é, na organização os funcionários aprendem a traduzi-los em novas atitudes e ações, adaptadas as necessidades existentes. A segunda, que outros valores pré-existent podem ser questionados e até abandonados, surgindo novos padrões de valores. Segundo os depoimentos coletados, a implantação da gestão da qualidade na organização influenciou tanto no aperfeiçoamento dos valores adquiridos na socialização primária (especificamente junto às suas famílias de origem) como os enfraqueceu ou até influenciou para que fossem abandonados. Vale a pena ressaltar que o abandono dos valores não leva a anulação das motivações que o geraram. Ao que parece, estas motivações (desejos e necessidades) se expressam por meio de novos valores e conseqüentemente, de novas atitudes e vivências.

O entrevistado A possui na família a base para todos os seus valores pessoais, conservando-os até hoje. Entre os mesmos destaca-se a união como sendo um dos mais importantes. Observa-se que este valor se constrói a princípio, pela necessidade da mãe desempenhar um duplo papel na família, já que seu pai permanecia constantemente

distante, devido às exigências do trabalho. Nas experiências escolares e no início de sua carreira profissional, relatou vários comportamentos que denotam sintonia com os valores da qualidade aplicados à sua própria vida. Ir estudar em outra cidade ainda adolescente, as mudanças de empregos e os relacionamentos estabelecidos nestes, demonstram iniciativa, crescimento e realização, comunicação. Mesmo assim, alguns valores vivenciados com os pais como a rigidez para seguir as regras estabelecidas (em sintonia com o controle da gestão da qualidade) são re-elaborados e abre espaço para o valor da flexibilidade.

Desde a infância o entrevista B possui no trabalho um papel fundamental. Originário de uma família humilde, da área rural, entre os valores absorvidos na socialização primária estão metas como segurança material, que aparece com destaque no seu discurso. A importância do aperfeiçoamento é um valor que cultivava desde antes de ser contratado pela organização. Contudo, a noção de melhoria contínua se desenvolveu como meio de crescimento profissional e de alcance de suas metas, antes até da implantação da gestão da qualidade na Eletric, inclusive nas experiências profissionais anteriores. Na organização, não sente dificuldades em adaptar-se à gestão internacional ou a gestão da qualidade, indicando que seus valores pessoais já estavam de acordo com os valores da qualidade que se procurava implantar na organização. Entretanto, percebe seu aperfeiçoamento e amplia os conceitos vinculados aos mesmos.

O entrevistado C indica grandes transformações nos seus valores pessoais, em decorrência da implantação da gestão da qualidade como de outras iniciativas da empresa, além de outras vivências. Entre estas, destaca-se a esfera religiosa, instituição importante na socialização secundária. De origem simples, os pais possuem pouca instrução e muitas experiências da infância e adolescência são criticadas pelo novo sistema de valores que estabeleceu. Apesar deste posicionamento, percebe-se que muitas das suas atitudes, antes mesmo de ser contratado pela organização demonstram o valor do trabalho, do aperfeiçoamento e crescimento profissional. Outros valores ligados à qualidade, no entanto, o entrevistado percebe que não cultivava e era resistente. Entre estes, melhoria contínua no trabalho e união (trabalho em equipe). Como forma de garantir sua sobrevivência na organização, ele assimilou e acabou convertendo-se aos valores esposados pela qualidade.

O entrevistado D fez várias críticas aos processos de socialização que vivenciou na infância. Entre estes, a falta de controle e liberdade que existia, além de agressividade. A organização pesquisada é seu primeiro e único emprego e parece ter contribuído muito para a formação dos seus conceitos, inclusive da sua subjetividade, já que é funcionário da Eletric desde a adolescência. As iniciativas da empresa em implantar a qualidade bem como a administração internacional são recebidas com grande abertura e vistas como soluções para as dificuldades que sentia na organização. Contribuíram muito também para sua satisfação no trabalho.

O entrevistado E também cultiva os valores básicos recebidos na sua socialização primária até o momento da entrevista. Alguns conceitos, no entanto, foram alterados no decorrer da sua história, tendo o mesmo apontado a organização como elemento influenciador. A gestão da qualidade serviu, na sua opinião, para influenciar o desenvolvimento de algumas atitudes e comportamentos. Contudo, suas experiências com qualidade não aconteceram apenas na Eletric, mas na organização anterior na qual trabalhava. Isto o levou a perceber a empresa, antes da implantação da gestão da qualidade, quando ainda era uma empresa nacional, negativamente. Os valores relacionados à qualidade, como controle, melhoria contínua, qualidade de vida, já faziam parte do rol de valores do indivíduo, aprendidos, provavelmente, por grande estímulo daquela organização.

São confirmados, a partir do discurso dos participantes da pesquisa, preceitos teóricos apontados por Berger e Luckmann (1996). A socialização primária fundamenta o sistema de valores dos entrevistados A,B, e E. Entretanto, isso não significa que os valores das instituições vinculadas à socialização secundária (como empresa, escola e religião), não tenham exercido influência na vida dos indivíduos. Ao que tudo indica, uma relação de multideterminação foi construída, onde os valores institucionais influenciam os valores pessoais e vice-versa, como também novos conceitos remodelam e aperfeiçoam conceitos já pré-existentes. O abandono e crítica aos valores vivenciados na socialização primária, presente de forma marcante nos participantes C e D, demonstra que transformações nos valores também são possíveis, mesmo que as motivações permaneçam as mesmas.

7.3. Valores pessoais dos sujeitos

Os valores dos sujeitos investigados são similares entre si, embora cada um vivencie-os de uma forma singular. Ao que parece, é o destaque que cada um dos entrevistados fornece aos valores, além das atitudes e comportamentos decorrentes dos mesmos que caracterizam esta singularidade. A partir dos dados coletados, foi possível reconhecer os conceitos propostos Schwartz & Bilsky (citados por Tamayo, 1993), de que os valores são construídos a partir de uma base motivacional e relacionados a metas que são perseguidas. Ao mesmo tempo, como salienta Tamayo (1997) para conseguir as respostas satisfatórias para suas motivações, ou seja, atingir a própria satisfação, o indivíduo aprende respostas apropriadas por meio de formas aceitáveis para o resto do grupo. É desta maneira que surgem os valores, como também podem ser transformados. Entre os participantes da pesquisa, quem mais evidencia esta questão é o entrevistado C, que, influenciado pela empresa, refaz vários dos seus conceitos e se modifica enquanto trabalhador. Contudo, a motivação que impulsiona a transformação possui a mesma origem, relacionada à sobrevivência no emprego. Os mesmos autores ainda propõem a divisão das motivações básicas, que geram os valores, em individuais, coletivos e mistos, alegando que existe uma relação de oposição e de conflito entre os valores que se adaptam a cada uma destas categorias. Contudo, da mesma forma que Gouveia, Martinez, Meira e Milfont (2001) e Pereira, Lima e Camino (2001), as relações de conflito ou de oposição parecem não ser confirmadas. Percebe-se, por exemplo, que valores ligados à tradição e conformidade (ligados à importância de seguir normas e a aceitação de orientações externas), convivem pacificamente e com grau de importância similar aos valores ligados com a autodeterminação (por exemplo, a criatividade necessária para poder melhorar continuamente o trabalho). Ambos os valores estão bem casados, tanto no dia a dia da organização, como no pensamento dos funcionários entrevistados. Ao mesmo tempo, questionando profundamente os motivos que levam um indivíduo a possuir determinado valor, pode-se perceber que o mesmo será sempre ligado a interesses individuais como

coletivos. O próprio conceito de valores sugere esta conclusão: surgem de necessidades a satisfazer (interesses individuais), por meio de respostas apropriadas dentro de um grupo (interesses coletivos).

Nos estudos realizados sobre os valores humanos, conforme já citado, foram encontradas várias escalas (Rokeach, Schwartz, Tamayo, etc) que se propõe a traduzir os diferentes valores que existem na sociedade. Estas são utilizadas para verificar, principalmente, quais os valores mais ou menos importantes de uma população específica. Por consequência, toda mensuração já prevê uma hierarquia que é estabelecida entre os diferentes graus atribuídos a cada um dos valores. Como o presente trabalho foca-se numa abordagem qualitativa, não houve a preocupação de sistematizar, de maneira similar às escalas, a hierarquia de valores dos participantes da pesquisa. Optou-se por caracterizá-los e descrevê-los, indicando quais valores, no discurso dos mesmos, parece ter destaque. É importante considerar que a descrição dos valores que se destacam para cada um dos entrevistados não é a tentativa de estabelecer uma hierarquia, mas de discutir que os valores das pessoas, mesmo sendo duradouros, são mutáveis no seu grau de importância, principalmente se forem considerados as situações vivenciadas, os problemas e as necessidades que afligem o indivíduo naquele determinado momento de sua história.

Os valores descritos na sistematização das informações (quadros 2, 3, 4, 5 e 6) como pertencentes a cada um dos participantes da pesquisa, foram concebidos a partir da reflexão sobre o discurso dos envolvidos. Para construí-los, procurou-se permanecer fiel às próprias palavras dos entrevistados, suas racionalizações e idealizações. Mesmo assim, alguns dos valores descritos foram interpretados de situações vivenciadas ou de exemplos citados pelos entrevistados. Relacionando os valores dos entrevistados com os expressos nas diferentes escalas construídas na tentativa de identificar os valores da sociedade (já apresentadas no presente trabalho), podem ser reconhecidas várias semelhanças, tanto semânticas quanto sintáticas. Estas constatações colaboram, num certo sentido, para validar os tipos de valores reconhecidos nos participantes da pesquisa.

Entre os valores adotados por todos os entrevistados, pode-se destacar: crescimento profissional, comunicação, responsabilidade e melhoria contínua. O primeiro (crescimento profissional), já está presente na vida dos participantes da pesquisa, ao que parece, desde que iniciaram sua vida profissional, antes mesmo de serem funcionários da Eletric. Foi a base para as mudanças de emprego ocorridas no início da carreira. Observa-se que está ligado principalmente a centralidade que o trabalho possui em suas esferas de vida, já que este garante a sobrevivência. A estrutura cognitiva do significado do trabalho foi estudada numa pesquisa por Borges & Tamayo (2000) e suas conclusões apontam que os padrões majoritários do significado do trabalho articulam valores econômicos (sustento de vida) com expressivos (êxito e realização pessoal). Para os entrevistados A e E, o valor crescimento profissional se manifesta também na esfera escolar, enquanto que os entrevistados B,C e D surgem predominantemente nos projetos de vida externos à organização (desejam montar um negócio próprio). Estes entrevistados também têm relacionado a este valor, outro: segurança material, ou seja, a aquisição de bens e de uma situação econômica estável.

Prosseguindo, os valores comunicação e melhoria contínua, foram amadurecidos principalmente a partir das experiências de trabalho na Eletric. Isto significa que se tornaram mais presentes e solicitados no dia a dia de trabalho. Para alguns (C e D), foram apresentados exclusivamente na esfera do trabalho, pois não eram estimulados nos seus contextos de origem. Junto ao valor responsabilidade, que parece ter sido adquirido por todos na socialização primária, o valor comunicação e melhoria contínua são vivenciados também em outras esferas de vida, principalmente junto às esposas e filhos.

Outros valores que surgem no discurso de quase todos os participantes da pesquisa são: dedicação (A,B,D, E), estudo (B,C,D, E) e perfeccionismo (A,C,D, E). Ligados nos seus discursos ao mundo do trabalho, são vivenciados na vida escolar (aperfeiçoamento) e na vida pessoal (repassados aos filhos). A dedicação, antes de ser uma característica do entrevistado, é uma expectativa da organização diante de seus funcionários, e, segundo o participante B, desde muito antes da implantação da gestão da qualidade. Esta característica traz para os entrevistados A,B, D e E uma conotação de humildade e doação à organização,

ou seja, fazer o que é necessário, mesmo que não estejam de acordo com as atribuições do cargo ou manifesto no contrato de trabalho. É trabalhando na Eletric que a importância do aperfeiçoamento e do valor “estudo” parece ter se manifestado na vida dos entrevistados B,C e D. Foi um meio de enfrentarem a competitividade e serem bem sucedidos, valor este repassado aos seus filhos. O perfeccionismo dos entrevistados refere-se a exigência pessoal, respeito às normas e a importância da qualidade em suas vidas. Enquanto esta característica já fazia parte dos valores da família do entrevistado A, para os participantes C,D e E elas parecem ter sido muito mais influenciadas pela esfera do trabalho.

Os entrevistados ainda destacaram os valores respeito (B,C, D), profissionalismo (A,C, E), união (A,C, E) e vida prazerosa (B,C, D). A vida prazerosa é citada pelos entrevistados como meta a ser seguida, tanto no trabalho (gostar do que se faz), como na vida pessoal (espaço para o lazer). Já o respeito é apontado como importante em qualquer relacionamento estabelecido. Enquanto que para o entrevistado B é um valor que foi apreendido na socialização primária, o participante C o desenvolveu nas suas reflexões religiosas e na superação de certos preconceitos. Para o entrevistado D, é uma condição básica para ele estar trabalhando 23 anos na Eletric. Estes valores, embora não tenham sido abordados diretamente pelos outros entrevistados, podem ser subentendidos nos episódios que contaram de suas histórias. O valor profissionalismo é vivenciado de forma particular pelos entrevistados. Como poderá ser percebido, à medida que os valores já não são citados por todos os entrevistados, percebe-se uma singularidade na vivência de cada um deles, ou seja, em cada indivíduo o valor apresenta características diferenciadas. O profissionalismo, para o entrevistado A, está vinculado a vestir a camisa da empresa e a ser racional, não deixando que questões afetivas influenciem decisões e possam alterar o bom funcionamento da empresa. Neste mesmo sentido, o profissionalismo é encarado para o participante E como uma meta a ser seguida, mesmo que seu resultado possa gerar consequências negativas junto aos colegas de trabalho. Para o entrevistado C, o profissionalismo foi desenvolvido nas mudanças no seu perfil que viveu ao longo de sua história na empresa. A união parece ser o valor fundamental do entrevistado A, eixo no qual baseia as relações pessoais e profissionais. Da mesma forma que o entrevistado E,

simboliza suas relações afetivas com as origens, como o desejo de permanecer na terra natal, próximo aos pais e irmãos. De acordo com o entrevistado C, esta união está muito mais vinculada à questão do trabalho em equipe e à cooperação, valor que descobriu na organização e que ultrapassou barreiras, sendo vivenciada também junto à esposa e filhos.

Ainda foram apresentados pelos entrevistados os valores ligados a: economia (B, E), flexibilidade (A, E), honestidade (A, D), filantropia (B, E) e planejamento (C, E). A economia refere-se a pouparem e cuidarem para não realizar desperdícios. É um valor adquirido, segundo relatos, na socialização primária. O valor flexibilidade parece ter sido desenvolvido principalmente no ambiente de trabalho e está ligado a tolerância. A honestidade é um valor social que fundamenta a sociedade, mas é destacada apenas pelos entrevistados A e D. É possível que os outros não tenham se referido ao mesmo porque, quanto mais um valor fundamenta a cultura de um grupo, mais se torna naturalizado e, conseqüentemente, passa despercebido. A filantropia é um valor em destaque principalmente para o entrevistado E, que começou a vivenciá-lo a partir de influências ocorridas na esfera do trabalho. Planejamento e organização é um valor que o entrevistado E trouxe de suas experiências profissionais anteriores a Eletric. Tornou-se uma característica tão importante que sua ausência gerou desmotivação no mesmo. Ao contrário, o entrevistado C transformou-se e começou a valorizar o planejamento e a organização por influência da organização e da gestão da qualidade.

Alguns valores foram citados apenas por um dos entrevistados. São eles: confiança, racionalidade, reconhecimento, democracia (A); poder, conformidade, persistência(B); autoconfiança(D); religiosidade (B, C); Pensamento Crítico (E); caracterizando os principais interesses e a história de cada um dos participantes da pesquisa.

O entrevistado A parece caracterizar-se por valores ligados à afetividade, como união, confiança, reconhecimento e democracia. Procurou cultivá-los tanto na sua própria família, com esposa e filho, como no ambiente profissional, com chefias e subordinados. Contudo, existe também a necessidade de ser racional, profissional, responsável e ter

segurança. Estes valores parecem fazer com que a sua perspectiva afetiva, embora fundamental, fique em segundo plano, principalmente no ambiente profissional.

O entrevistado B permeia todo o seu discurso com seus atuais projetos de realização (onde a persistência é essencial para que sejam concretizados), a necessidade de conquistas materiais (poder e conquistas) e de aperfeiçoamento para alcançá-las. Este último está ligado ao valor conformidade, que se refere à observação das normas e requisitos da organização. Entre as normas, está o aperfeiçoamento para conseguir atingir a realização, tanto profissional como material.

O entrevistado C possui fortes valores religiosos e estes têm um importante papel na sua forma de compreender o mundo. Contudo, a Eletric também colaborou para seu atual sistema de valores. Diferentemente dos outros entrevistados, ele relatou um verdadeiro processo de “conversão”, tanto pela religião como pelo trabalho. Esta parece ser sua principal característica: a capacidade de mudar e de alterar suas próprias percepções. É neste entrevistado que menos se percebe a influência da socialização primária na sua forma de pensar.

O entrevistado D caracteriza-se muito pelo valor da autoconfiança. Ele permanece em todo o seu discurso e está, aparentemente, ligado a uma situação de crise vivenciada na família, com os irmãos. Este valor é permeado por sentimentos como decepção, isolamento, e superação. Vincula-se ao papel central que está a auto-realização e a segurança material, que são os valores que parecem mais caracterizar o entrevistado.

O entrevistado E parece caracterizar-se pelo pensamento crítico. É como descreve suas ações no dia a dia do trabalho com seus clientes e fornecedores internos, no relacionamento com as filhas e com a sociedade em geral. Antes de ser um valor é uma característica da personalidade, que serve para afirmar todos os outros valores. Entre os que o entrevistado destaca e que se vinculam a organização de trabalho estão a customização (economia), filantropia e organização.

Conforme já relatado no presente trabalho, os valores observados entre os participantes da pesquisa estão em conformidade com os valores estabelecidos em diversas escalas construídas no meio científico. Da mesma forma, observando os quadros 2, 3, 4,5 e 6, onde os valores dos entrevistados foram isolados, percebem-se semelhanças. Estas similaridades remetem os valores pessoais dos indivíduos a uma base tanto macro quanto micro social. No entanto, a abordagem metodológica utilizada permitiu reconhecer a dinâmica destes valores e sua relação com a história de vida de cada indivíduo. Fugindo da perspectiva tipológica, mostrou que os valores pessoais de cada indivíduo podem ser considerados únicos, pois se expressam de forma singular, a partir da dinâmica existente entre esses próprios valores e das relações que estabelecem com as motivações, tanto cognitivas como afetivas, e o contexto social.

7.4. Valores Organizacionais

Schein (1989) afirma que os valores das pessoas que integram uma empresa expressam o conteúdo manifesto da cultura de uma organização. Foi possível verificar que muitos dos valores pessoais dos sujeitos entrevistados são semelhantes aos princípios organizacionais observados. Os participantes da pesquisa foram questionados sobre as características da empresa e citaram uma série de conceitos e padrões preferíveis pela empresa a outros, ou seja, valores organizacionais.

Reunindo os valores, que, segundo os entrevistados, representam a organização, chegou-se as seguintes características:

* Alto nível de relacionamento interpessoal. Citado pelos entrevistados A, C e D. Inclui valores como igualdade, amizade, trabalho em equipe e respeito. É o estímulo que existe na manutenção de um ambiente agradável e amigável, de cooperação e parceria.

* Comunicação. Relacionado ao valor anterior, percebe-se que existe um estímulo para que as pessoas se comuniquem e troquem informações, a fim de alcançar os resultados esperados.

* Qualidade de vida. Abordado por todos os entrevistados, também pode ser traduzido como satisfação do cliente interno. São oferecidas todas as condições para que o funcionário desenvolva o seu trabalho da melhor forma possível. O salário está acima da média do mercado na cidade, os benefícios oferecidos são de qualidade (consideram que oferecem o que há de melhor no mercado em termos de plano de saúde, bolsa de estudos, etc), preocupam-se com a segurança do trabalhador e do meio ambiente.

* Melhoria contínua. Apontado pelos entrevistados que pertencem à área produtiva da empresa (B,C, D), o valor da melhoria contínua permanece como um estímulo constante para que os funcionários continuem seus estudos e apresentem novas soluções que minimizem os custos do trabalho. Assim, o perfil esperado dos funcionários é de iniciativa, dedicação e disponibilidade.

* Resultados. Este é um valor citado por todos os entrevistados e, a partir dos relatos dos entrevistados C e E, parece se posicionar no topo da hierarquia de valores da organização, principalmente após a implantação da gestão austríaca.

Estas características representam os valores da organização para os entrevistados. Pode-se perceber que os mesmos relacionam-se principalmente com o universo do funcionário, o que lhe é exigido ou oferecido. Entretanto, os valores organizacionais não se restringem apenas aos observados pelos entrevistados. Eles podem ser apreendidos de diversas formas, conforme já apresentados no presente trabalho (Schein, 1989, Fleury, 1996). Entre as sugestões dos autores para se obter informações sobre os valores da cultura organizacional, foram investigadas a história da organização, as políticas de recursos humanos e o processo de comunicação. Na história da empresa, foi possível reconhecer como a Eletric lidou com incidentes críticos, os processos de socialização, etc. Junto à área

de recursos humanos se conseguiu averiguar os benefícios e atividades sociais, os programas de desenvolvimento de pessoal implantados e alguns dos treinamentos oferecidos aos funcionários (citados por alguns dos entrevistados). Quanto ao processo de comunicação, foi possível reconhecer os meios de comunicação formal interno e observar o processo informal. Na triangulação das informações, se confirmaram os valores relatados pelos funcionários, mas também foi possível reconhecer outras características da empresa. Vinculado ao valor dos resultados, um grande autocontrole se faz presente, por meio de uma vigilância constante das pessoas sobre si mesmas para que não cometam erros, num misto de responsabilidade e temor. Por outro lado, também se manifestam sentimentos de satisfação pelos funcionários pertencerem à mesma, em demonstrações de apreço. Supõe-se que estas observações estejam relacionadas principalmente ao momento vivenciado pela organização no período de aplicação da pesquisa. A nova gestão, austríaca, foi percebida como mais exigente e objetiva, influenciando os temores averiguados.

Pode ser percebido que valores organizacionais reconhecidos estão relacionados com os princípios do manual da qualidade (2001) da Eletric. Considerando esta relação, poder-se-ia interpretar que a melhoria contínua é o valor mais reconhecido na cultura organizacional. Os demais valores, embora não sejam idênticos, evidenciam uma correlação positiva com os princípios da qualidade difundidos pela organização. A seguir, foram estabelecidas interpretações a partir das informações coletadas. Mesmo não esgotando a complexidade do assunto, a discussão fornece alguns caminhos para a compreensão dos valores organizacionais da empresa.

* O princípio “desenvolver a escuta aos clientes” está ligado, na sua origem (NBR ISO 9000:2000), com a questão do cliente externo. Esta relação não foi investigada diretamente. Observou-se que na relação com os clientes internos, ou seja, os trabalhadores, existe abertura à comunicação, sendo este um fator incentivado.

* Baseado na história da empresa, “garantir a liderança dentro da organização”, outro princípio da qualidade esboçado pela Eletric, foi observado na cultura organizacional. Significa a alta direção criar um ambiente onde as pessoas estão

totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade possa operar eficazmente (Deming, 1997). Esta foi uma tarefa apontada por alguns entrevistados como realizada eficazmente pelo responsável pela implantação da qualidade e atual diretor do estabelecimento.

* O princípio, “envolver funcionários para melhor atender aos objetivos da qualidade” foi confirmado nos elementos históricos da Eletric. Vários depoimentos a confirmam, tanto dos entrevistados da área produtiva como da administrativa.

* Os entrevistados B e C deram alguns exemplos mostrando como os processos são gerenciados e se desencadeiam. Dessa forma, o princípio “gerir recursos e atividades com abordagem de processo” parece estar sendo seguido.

* “Manter gestão com abordagem de sistema”, da mesma forma que o princípio anterior, não se vincula a um valor específico. A organização, por pertencer ao capital internacional, exige um sistema tanto de produção como de controle de custos extremamente eficiente.

* O princípio “melhoria contínua é objetivo permanente”, como já relatado, é o que melhor parece representar a cultura organizacional. Exigência por resultados, diminuição de custos e aperfeiçoamento profissional, melhoria da qualidade e produtividade. São estas exigências que representam o esforço pela melhoria contínua.

* A “abordagem baseada em fatos e as decisões por meio de análise de dados” estava se desenvolvendo com maior ênfase na atualidade do que no passado recente, em função da gestão austríaca possuir estas características. A racionalidade e objetividade estavam sendo mais valorizadas do que na gestão francesa, que considerava alguns critérios sociais e afetivos em algumas das suas decisões.

* Atualmente, a Eletric pode ser considerada uma montadora. Devido a isto, sua relação com os fornecedores é muito próxima, principalmente no que se refere a

exigências relativas à qualidade. Grande parte dos fornecedores são empresas que pertencem ao mesmo grupo austríaco da qual a Eletric faz parte. Entre os fornecedores brasileiros, encontram-se alguns ex-funcionários, que, no período de crise da empresa, desligaram-se e montaram seus próprios negócios. Entre estes, muitos ocupam o papel de fornecedores da empresa. Estes dados indicam que o princípio “manter relações benéficas com os fornecedores” está sendo perseguido.

As informações relatadas acima parecem confirmar os princípios da qualidade divulgados no manual de qualidade da empresa foram e estão sendo aplicados no dia a dia da organização. Por consequência, influenciaram e representam, em grande parte os valores organizacionais da Eletric.

7.5. Qualidade, Mudanças e Valores Organizacionais

Observando-se a evolução da qualidade (Garvin, 1995), já descrita no presente trabalho, pode-se verificar que a Eletric vivenciou durante sua existência, algumas das “eras” propostas pelo autor. No começo da sua história, as preocupações com a qualidade relacionavam-se apenas com a inspeção de produtos, fabricados ou recebidos (primeira era, de acordo com Garvin (1995)). Por exigência de uma empresa estatal, algumas normas e procedimentos foram desenvolvidos, mas ainda sem abranger toda a organização. É possível relacionar este período com a segunda era proposta por Garvin (1995), pois nesse período buscava-se garantir alguma conformidade no ambiente fabril. Um terceiro momento da qualidade na Eletric, relacionado com a implantação da ISO 9000, poderia ser equiparado a terceira e quarta “eras” propostas pelo autor. Respectivamente, garantia e gestão da qualidade, ou seja, buscou-se inicialmente organizar a documentação da ISO 9000 e dos custos da qualidade, para, logo em seguida, iniciar um forte trabalho de participação e empenho tanto dos dirigentes como dos trabalhadores no programa. Estas transformações da organização, em função do tipo de sistema de qualidade na empresa

contribuíram para a formação dos valores organizacionais da Eletric. Principalmente neste terceiro período, que culminou com a venda da Eletric a uma empresa multinacional.

A história das várias fases da empresa, e de seus vários proprietários, parecem fazer da Eletric uma especialista e sobrevivente de mudanças organizacionais. Acredita-se ser apropriado conceber a Eletric em duas grandes fases: A gestão nacional e a gestão internacional. Na gestão nacional a Eletric vivenciou duas administrações diferenciadas. Poucas foram as informações reveladas a respeito da primeira gestão, quando a empresa pertencia a um grande grupo nacional da área de energia. O segundo período iniciou-se com a compra da Eletric por uma empresa familiar que atuava no ramo de produtos elétricos. Neste período, a organização conseguiu grandes contratos e cresceu de forma muito rápida, mas com dificuldades de organização e controle de processos, funções e operações. Havia também problemas de relacionamento interpessoal entre chefias e subordinados e distância na hierarquia, gerando dificuldades de comunicação. Eram estas características que fundamentavam os valores organizacionais dominantes do período, segundo, principalmente, os entrevistados C, D e E.

Com a crise que se abateu sobre a empresa, já discutida em capítulo anterior, a Eletric foi vendida. Assim, desde 1992 já fazia parte de uma organização de capital Internacional. A influência externa fez com que padrões culturais fossem alterados, e novos valores surgissem. Hofstede (citado por Freitas, 1991), conduziu uma pesquisa durante 15 anos em 53 países para analisar a interação entre sistemas de valores nacionais com os sistemas de valores organizacionais. A partir deste trabalho, o autor afirma que as subsidiárias estrangeiras de organizações multinacionais acabam por desenvolver uma cultura híbrida, refletindo a cultura organizacional internacional e a cultura nacional local. Na Eletric, o programa de qualidade parece ter sido responsável em realizar tal união. Como forma de garantir a sobrevivência da empresa sob a direção internacional, a gestão da qualidade serviu como elemento de diálogo para que novos conceitos e princípios de trabalho fossem admitidos na organização. As propostas da qualidade são uma forma de manter a sobrevivência da empresa e se aproxima da cultura dos novos gestores.

Neste período de gestão internacional, o controle acionário da empresa mudou de mãos duas vezes. É possível deduzir que os valores da cultura organizacional se alterariam a cada mudança, já que uma nova liderança foi estabelecida (Freitas, 1991). Contudo, este não parece ser o caso da Eletric. A primeira mudança representou um re-arranjo dos negócios do grupo francês, fazendo com que a Eletric passasse a ser administrada por uma outra unidade de negócios do mesmo grupo. A cultura e a filosofia de trabalho permaneceram praticamente as mesmas, segundo as fontes de pesquisa. A segunda mudança, no entanto, em 2001, representou a compra do controle acionário da Eletric por um grupo austríaco. Algumas diferenças culturais foram percebidas, principalmente quanto a racionalidade e objetividade dos novos gestores. Contudo, um dos fatores que parecem ter colaborado para manter a unidade cultural da empresa foi a presença tanto do presidente da companhia no Brasil quanto do diretor do estabelecimento à frente da organização durante este período. Funcionários de carreira na Eletric, parecem ter colaborado para a manutenção da unidade cultural. Da mesma forma, foi principalmente o diretor do estabelecimento, responsável principal pela implantação da gestão da qualidade total na versão da ISO 9000, que conferiu credibilidade, pelo seu empenho e dedicação à proposta da qualidade. Vários foram os autores que preconizam a importância do comprometimento da alta administração para o processo de condução de mudança da cultura organizacional (Deming, 1997, Campos, 1994). De acordo com Freitas (1991), um processo de mudança cultural bem sucedido deve incluir o comprometimento dos heróis; reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida por elementos internos; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição. No caso da Eletric, todos estes critérios foram seguidos.

Em síntese, na Eletric as mudanças que afetaram seus valores aconteceram em três ocasiões: a primeira, com a implantação da gestão multinacional aliada à gestão da qualidade total. A segunda, ao que tudo indica, está acontecendo no período atual. Embora não tão profunda quanto a primeira, tem gerado alguns temores velados.

7.6. Qualidade, Mudanças e Valores Pessoais

As mudanças organizacionais refletiram o apoio à instalação da cultura da qualidade na organização. Schwartz (1999) afirma que existe estreita relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Segundo Sathe (citado por Freitas, 1991), para que o processo de mudança da cultura organizacional se efetive, é necessário que as mudanças comportamentais dos indivíduos possuam como fonte motivos internos e não apenas externos. Isso significa que justificar a implantação de um sistema da qualidade apenas para garantir a sobrevivência ou o emprego, não é a estratégia que garante com maior facilidade o sucesso, pois as pessoas *“continuarão apegadas aos padrões de valores e crenças anteriores”* (Freitas, 1991, p.117). Assim, a base do processo está em fazer com que os funcionários percebam valor naquilo que está sendo solicitado e reconheçam que pressupostos diferentes estão sendo negados pela realidade. Este processo pode também ser chamado de socialização secundária. Berger e Luckman (1996), dizem que a socialização secundária exige adquirir conhecimento tanto de funções como de vocabulários específicos. Os submundos interiorizados são em geral realidades parciais em contraste com o “mundo base” adquirido na socialização primária, havendo grande variabilidade sócio-histórica nas representações envolvidas na socialização secundária. Esta adquire uma carga afetiva dependendo da imersão do indivíduo na nova realidade e do comprometimento com a mesma, tornando a realidade subjetiva mais vulnerável a definições contestáveis da realidade. Partindo da singularidade de cada participante da pesquisa, serão discutidos estes aspectos.

O entrevistado A possui como base seus valores construídos na socialização primária. Nas experiências profissionais, já colocava em prática alguns valores relacionados à comunicação, trabalho em equipe, antes mesmo de vivenciá-los na Eletric. Ao que parece, as influências dos princípios da qualidade que vivencia no dia a dia no trabalho fizeram com que os valores relativos à mesma (já vivenciados de alguma forma na socialização primária) merecessem destaque em sua vida, bem como do aperfeiçoamento das atitudes e comportamentos decorrentes do mesmo. Este aperfeiçoamento, ou seja, o conhecimento

adquirido na organização, foi utilizado na sua vida pessoal. Demonstrando esta interpretação, o entrevistado A já possuía valores relativos a manter um bom relacionamento interpessoal com as pessoas, colegas de trabalho, subordinados, etc. Com os ensinamentos da gestão da qualidade, aprendeu um conceito muito relacionado a este valor, que é o papel do cliente, a importância de atender as suas expectativas, e utilizou-o com seu próprio filho, orientando-o em uma situação escolar. Assim, verificou-se que os valores não necessariamente precisam ser transformados para que experiências vivenciadas no ambiente de trabalho sejam traduzidas para a vida pessoal. Os valores se modificam à medida que atitudes e comportamentos decorrentes adquirem novas características ou se transformam em respostas mais adaptadas às situações vivenciadas. A base permanece a mesma, mas sua expressão pode ser alterada e enriquecida.

O entrevistado B, da mesma forma que o entrevistado A, parece basear seu sistema de valores nas aprendizagens que teve em família. Contudo, os valores apresentados pela organização, não apenas com a implantação da gestão da qualidade, mas as características da vida profissional, influenciaram-no a dar grande destaque ao conhecimento e melhoria contínua. Para o mesmo, todas as transformações organizacionais foram sentidas com naturalidade, parecendo considerar-se muito adaptativo às mudanças no ambiente. Neste caso, os valores do entrevistado parecem ter se conservado quase inalterados no decorrer de sua vida e como um camaleão, o sujeito adquire a cor necessária ao ambiente para que sejam atendidos seus desejos e interesses.

O entrevistado C, ao contrário dos outros participantes, baseia seu sistema de valores principalmente nos conceitos apreendidos na vida adulta, tanto na esfera religiosa quanto profissional. Entre os novos valores influenciados pelas experiências vivenciadas na empresa e ligadas a qualidade, estão: a valorização da igualdade entre os gêneros, profissionalismo, cooperação e melhoria contínua. No passado, o entrevistado cultivou valores como o machismo, individualismo, desinteresse pelo aperfeiçoamento. Com base em seu discurso, os novos conceitos expressos pelo entrevistado C não são apenas uma “maquiagem do Self”, como Tonelli e Alcapadini (2000) sugerem, que se dissipariam quando o expediente acaba. Eles parecem terem sido assimilados como crença autêntica. É

interessante ressaltar que esta “conversão” a novos valores acontece também em outras esferas da vida do entrevistado, em particular, na sua vida espiritual, podendo estar relacionada a características de personalidade.

O entrevistado D parece basear seu sistema de valores nas experiências da vida adulta. Entretanto, estes valores não se restringem às influências da Eletric. Vinculam-se também a relacionamentos e acontecimentos estabelecidos no decorrer da vida, como a projetos e metas pessoais. Entre as influências da qualidade identificadas pelo entrevistado em sua vida, encontra-se a importância que começou a dar à aprendizagem, à qualidade e à comunicação. Como este foi seu único emprego durante 23 anos de carreira e 41 anos de vida, é possível avaliar o papel central que a Eletric ocupou na formação de vários de seus conceitos. Nesse caso, parece que o sistema de valores do indivíduo foi construído com grande influência das experiências profissionais, já que a liberdade e falta de controle social caracterizou grande parte da sua socialização primária.

O entrevistado E também baseia seu sistema de valores na socialização primária. Contudo, apresenta algumas transformações nos seus valores e principalmente, nos seus comportamentos a partir da experiência profissional. A Gestão da qualidade influenciou o entrevistado a tornar-se mais exigente e preocupado com a melhoria contínua. Embora estes fossem valores já desenvolvidos no ambiente familiar, os conceitos foram aperfeiçoados no decorrer da vida de trabalho. É interessante frisar que os primeiros contatos com os preceitos da gestão da qualidade foram em outra experiência profissional e influenciaram decisivamente a percepção negativa que teve da Eletric quando foi contratado (época da gestão nacional). Quanto a outras mudanças vivenciadas, a tolerância e o senso de coletividade também foram desenvolvidos, segundo a opinião do mesmo, por influência da esfera do trabalho.

Vale ainda ressaltar o destaque que os entrevistados B, C e D empregam ao valor segurança material, que se relaciona, ao que tudo indica, ao temor quanto à própria sobrevivência e da família, além de desejo de melhoria nas condições de vida. Este temor pode ter sido incentivado por terem enfatizado que trabalhar com qualidade garantiria a

sobrevivência, conforme relatado pelo entrevistado E. Ao mesmo tempo, todas as condições sociais atuais (desemprego, competitividade no mercado de trabalho, etc), apenas reforçam estas preocupações.

Em síntese, é possível reconhecer que todos os entrevistados foram influenciados, de alguma forma, pela gestão da qualidade da Eletric. Estando há muitos anos na organização, todos se adaptaram ao seu contexto e necessidades, pois caso contrário, dificilmente permaneceriam na empresa. Além de se considerar as percepções que os próprios entrevistados possuíam sobre suas mudanças pessoais, as inferências sobre a transformação dos seus valores basearam-se no relato de comportamento preferenciais, de forma similar a proposta de Morris (1978). Entre os valores que mais se destacaram por influência da gestão da qualidade está a melhoria contínua, comunicação, responsabilidade, dedicação e perfeccionismo. Todavia, esse processo de influência acontece de forma diferenciada. Entre os participantes da pesquisa foi possível reconhecê-lo de várias formas:

- * fornecendo modelos de atitudes e comportamentos para que valores absorvidos na socialização primária fossem mais bem adaptados ao ambiente;
- * fazendo com que valores fossem abandonados e substituídos por outros, em sintonia com o modelo de gestão;
- * servindo como instrumento de formação de valores.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de identificar e analisar a relação da influência dos princípios da gestão da qualidade nos valores pessoais dos trabalhadores. Poderia ser considerada, também, a investigação de como um sistema de conceitos implantados com sucesso numa organização pode ter influência nos valores pessoais de trabalhadores que vivenciaram o período anterior e posterior ao novo conceito.

Observou-se que a relação de influência de um sistema de conceitos sobre os valores pessoais de um indivíduo não pode ser concebida como uma simples relação de causa e efeito. O que se constatou foi uma ampla gama de fatores multideterminados, inter-relacionados e retroalimentados, que interferem nesta relação de variáveis. Esta relação também não pode ser considerada apenas de submissão a novos valores, mas de compartilhamento de expectativas e metas comuns, tanto da organização quanto do trabalhador.

Os processos de socialização primária estão fortemente associados tanto à capacidade quanto a possibilidade dos valores pessoais de um indivíduo serem modificados ou não pelo processo de gestão da qualidade. Caso os valores básicos sejam congruentes aos valores que estão sendo firmados na organização, o processo de adaptação torna-se mais rápido, as resistências não surgem e parece haver, de maneira geral, um fortalecimento dos valores, ascendendo na hierarquia de interesses do indivíduo. Também se verificou que a resistência à mudança pode representar a resistência do indivíduo em modificar seus valores pessoais e que as transformações decorrentes da assimilação dos novos conceitos abrange outras esferas da vida do trabalhador.

As mútuas influências que existem entre as esferas de vida do indivíduo também foram identificadas. Situações vivenciadas no ambiente de trabalho interferem na vida pessoal e

vice-versa. Da mesma forma, novas experiências religiosas como acontecimentos da vida pessoal interferem nos sentimentos e sentidos que o trabalhador vivencia profissionalmente.

Identificou-se também que a constituição e a dinâmica da subjetividade, pode ser estudada pelos processos de socialização e ressocialização da pessoa no mundo que a envolve, através de suas múltiplas e variadas experiências. Mesmo que muitos valores permaneçam estáveis ao longo da vida de um indivíduo, outros parecem surgir. Descobertas são realizadas e novas perspectivas de conceitos que já se conhecia são reveladas, alterando a hierarquia de importância ou o destaque que se dá. Com afirma Marques (1992, p. 123),

“... a subjetividade está sendo construída e reconstruída permanentemente, em grupos sociais de diferentes tamanhos e composições. Mas é nos pequenos grupos, que possibilitam face-a-face e ensejam encontros intersubjetivos, que as mudanças se revelam de modo mais claro e persistente. Ela é essencialmente uma construção social e socializante, mas os modos específicos em que cada indivíduo faz o seu percurso, torna-o único”.

Nesse sentido, a singularidade do processo é outro fator notadamente presente, tanto na formação como na transformação de valores. Também foi observado que os valores estão correlacionados positivamente entre si, como afirmam Gouveia, Martinez, Meira e Milfont (2001), quando testaram a relação entre os tipos motivacionais que originam os valores. Contudo, a oposição, da mesma forma que afirmam os autores, não parece ser clara. Os participantes da pesquisa valorizam conceitos que aparentemente parecem ser opostos entre si.

Há indicativos que existe uma estreita relação entre valores e características biográficas. O tempo de serviço dos funcionários na organização sinaliza a conformidade dos trabalhadores com os valores organizacionais, embora isto não possa ser reconhecido como regra. Os objetivos e metas que um indivíduo possui em determinado período de vida também influenciam fortemente os valores que se destacam nesta fase, indicando a idade como elemento de referência para compreender muitos dos valores de um indivíduo. Outras características, como escolaridade e sexo, também parecem ser importantes.

Uma organização parece influenciar a modificação dos valores pessoais dos trabalhadores quando os mesmos:

- * colocam o trabalho como valor central em suas vidas;
- * criam vínculos afetivos com a organização;
- * desejam manter do emprego;
- * reconhecem oportunidades de crescimento pessoal e profissional;
- * exigências de mudança pessoal tornam-se um elemento interno e não externo.

Este último elemento pode ser considerado o fator chave para que haja alterações significativas nos valores. O sujeito deve desejar mudar porque seus conceitos se modificaram e não somente em função de pressões ou ameaças. Entretanto, como expõe Schmidt (2000), a implantação de um sistema de qualidade na maioria das vezes evidencia um jogo entre vida e a morte, entre o emprego e o desemprego. Esta ameaça de morte foram argumentos utilizados para a implantação da qualidade na Eletric. Naquela época fizeram sentido, já que a empresa vinha de uma séria crise. Por meio da justificativa da sobrevivência, as organizações, os grupos e os trabalhadores são capturados e absorvem o modelo ofertado pelo sistema da GQ (Schmidt, 2000). Mas não é apenas o temor da falência ou do desemprego que influencia a adoção das idéias da GQ. Os sujeitos também são capturados pela imagem do belo, do perfeito, do ideal da qualidade e da eficácia. A possibilidade de estabelecer relações interpessoais mais amigáveis e desprovidas (aparentemente) de autoritarismo, realizar trabalho em equipe, obter maior satisfação no trabalho, ter a possibilidade de desenvolver suas capacidades e participar com suas idéias do aperfeiçoamento do trabalho também é sedutora. Assim, os elementos factuais devem ter colaborado para que processo de mudança fosse considerado essencial, facilitando a assimilação às novas idéias. A subjetividade dos entrevistados foi conquistada, conforme

preconizam Faria e Meneghetti (2001). Segundo estes autores, a dominação da subjetividade ocorre por meio de uma rede real e imaginária de relações de trabalho. Contudo, embora exista esse envolvimento e internalização de valores propostos pela organização, não impede alguns entrevistados de reconhecerem a relação capital x trabalho e os interesses vinculados.

O presente estudo trouxe algumas contribuições à compreensão dos valores organizacionais e seu processo de transformação, baseado em um elemento de inovação organizacional: a gestão da qualidade. Inicialmente, permitiu que se observasse as complexas relações oriundas dos processos de socialização. Também contribui para uma visão dinâmica das inter-relações entre valores, destes com a história de vida, projetos futuros e a dinâmica organizacional. Chamou-se a atenção para o processo singular das transformações. Possibilitou a construção de resultados a partir dos sentimentos e cognições expressos pelos participantes, de forma direta e não restrita a categorias pré-definidas, permitindo uma melhor visualização de seus valores, atitudes e comportamentos. Por fim, a presente pesquisa contribui para resgatar aspectos da subjetividade dos indivíduos nas relações organizacionais.

Considera-se que os conteúdos investigados e seu contexto, bem como as características dos participantes, foram descritos e analisados. Também as interpretações foram argumentadas, dentro de um quadro de referência interpretativista, decodificando significados.

Entre as limitações do presente trabalho esteve a dificuldade em entrevistar um número maior de sujeitos. Em função do critério de seleção dos participantes, vinculado a vivenciar o período anterior e posterior a implantação do programa de qualidade, poucos eram os funcionários disponíveis. Entre os aptos estavam alguns gestores com os quais não foi possível agendar contato. Apesar do contratempo, a quantidade de participantes permitiu a realização e aprofundamento das análises, atendendo aos objetivos da pesquisa.

Tem-se conhecimento que a generalização dos resultados não é um conceito adequado a este tipo de pesquisa, sendo mais apropriado o uso do conceito de transferibilidade (Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1998). Todavia, a transferência das informações e conclusões aqui desenvolvidas devem ser realizadas com critério, já que o presente trabalho se constitui no estudo de um caso específico. Como lembram Laville e Dionne (1999) se um pesquisador se dedica a um caso é porque este pode ser considerado típico de um conjunto mais amplo, do qual torna-se seu representante, podendo prestar-se a esclarecer e detalhar o problema em estudo, contribuindo para sua compreensão e as possíveis respostas possíveis. Sendo assim, acredita-se ter contribuído para o avanço no estudo dos valores.

Uma das dificuldades na realização do trabalho foi a falta de pesquisas brasileiras que trouxessem conteúdos relativos a modificações de valores. Esta limitação tornou necessária a busca de informações em outras fontes, de onde foram extraídas, através de interpretações, as contribuições às análises feitas na presente pesquisa. Realizada por meio de um procedimento qualitativo de investigação e análise das informações, raro no Brasil quando o tema de pesquisa relaciona-se a valores pessoais, foi a forma operacionalmente viável para encontrar os resultados esperados. Isto permitiu que na interpretação das informações fosse realizado um diálogo com os trabalhos de natureza quantitativa. Mesmo não estando entre os objetivos apresentados, o vasto material científico encontrado relativo aos estudos dos valores nesta perspectiva contribuíram para evidenciar que o encontro é viável.

A transformação dos valores revelou-se um fenômeno complexo que merece continuar sendo investigado. Para tanto, se sugerem alguns caminhos:

- * Acredita-se que métodos mistos de investigação e análise de informações podem permitir o aprofundamento sobre o tema, estabelecendo quantitativamente o perfil de valores do grupo de participantes e qualitativamente pode-se investigar a rede multideterminada de fatores envolvidos na modificação dos mesmos;

- * Um estudo de caso sobre a história de vida de um único participante poderia trazer o aprofundamento necessário para verificar as transformações vivenciadas no decorrer da vida e as transformações de seus respectivos valores. Poderiam ser utilizados outros referenciais teóricos, como a psicanálise ou a psicologia crítica;
- * Estudos similares poderiam ser realizados com outras categorias de sujeitos e contribuiriam para a compreensão da dinâmica do fenômeno investigado. Sugere-se a investigação de funcionários recém-admitidos ou a comparação entre níveis hierárquicos diferenciados, o que permitiria também analisar o nível de socialização organizacional.
- * Outros fatores organizacionais ou sociais, além da gestão da qualidade, podem gerar impacto nos valores pessoais dos indivíduos e poderiam ser investigados.

REFERÊNCIAS

ABILA FILHO, J. (1983). *Moderno dicionário enciclopédico brasileiro*. 6ªed. Curitiba: Educacional Brasileira.

ALLEGRO, A. (2003). *Yoga: uma antiga técnica atual*. Disponível em: <http://www.yogasite.com.br/yogasite/yoga.htm>. Consultado em 25/09/2003.

ALVES, J. A. (1991). O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: nº 77, p.53-61.

ANTUNES, R. (1999). *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6ª ed. Campinas: Cortez.

AZAMBUJA, T. T. (1996). *Documentação de sistemas da qualidade*: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campus.

BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BECKER, H.S. (1997). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2º ed. São Paulo: Hucitec.

BERGER, P.I. e LUCKMANN, T. (1996). *A construção social da realidade*. Tratado de sociologia do conhecimento. 13ª ed. Petrópolis: Vozes.

BORGES, L. O. e TAMAYO, A. (2000). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. Em: *CD da Enampad 2000*. Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

BROCKA, B. E BROCKA, M. S. (1994). *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

CAMPOS, V. F. (1994). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 5ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

CHAVES, A. M. (2000). O fenômeno psicológico como objeto de estudo transdisciplinar. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, v.13, nº1.

COELHO, T. (1999). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. (1996). *ISO 9000 como instrumento de competitividade: a experiência brasileira*. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI.

COSTA, G. V. (1999). *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular.

DEMING, W. E. (1990) *Qualidade: A revolução da administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

DEMING, W.E. (1997). *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ELETRIC. (2002). *Manual da qualidade*. Revisão 20. Documento de circulação interna da empresa.

FARIA, J. H. (1992). *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: Editora da UFRP.

FARIA, J. H. e MENEGHETTI, F. K. (2001). O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. Em: *CD da Enampad 2001*. Campinas: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

FLEURY, M. T. L., SHINYASHIKI, T. e STEVANATO, L. A. (1997). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. Em: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. Em: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

FRANÇA, A.C.L. (1996) Programas de qualidade: impactos na cultura Organizacional. Em: *Anais do 20º Encontro anual da ANPAD*. Angra dos Reis: v. p.127 a 139.

GALBINSKI, J.(2001). A popularidade da ISO 9000 e 14000 está aumentando. *Banas Qualidade*. São Paulo, n.108, p.8, maio.

GARVIN, D. A. (1995). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GHIGLIONE, R. & MATALON B. (1993). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta.

GÓIS, A. (2001). *A atualidade de Paulo Freire*. Publicado em: http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_colunas/a_gois/id210201.htm. consultado em 19/01/2004.

GOUVEIA, V.V., MARTÍNEZ, E., MEIRA, M. e MILFONT, T.L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. Em: *Estudos de Psicologia*. 6(2), 133-142.

HARVEY, D. (1992). *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Edições Loyola.

IANNI, O. (2000). *Teorias da globalização*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

ISHIKAWA, K. (1993). *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.

JURAN, J. M. (1991). *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron Books.

JURAN, J. M. (1990). *Planejamento para a qualidade*. São Paulo: Pioneira.

KREPS, G.L. (1989). *Organizational communication: theory and practice*. 2ª ed. New York: Longman.

LARAIA, R. B. (2001). *Cultura: Um conceito antropológico*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Zahar.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (1999). *El conocimiento de los valores*. Navarra: Editorial Verbo Divino.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.

LUZ FILHO, S. S. DA. (1992). *O significado dos valores nas organizações – um estudo exploratório*. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MACHADO, D. D. P.N. (1996) O Impacto da qualidade total sobre a cultura da Hering Têxtil S.A. Em: *Anais do 20º Encontro anual da ANPAD*. Angra dos Reis: v. p. 431 a 447.

MACHADO, R. (1979). Por uma genealogia do poder. Em: FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.

MARANHÃO, M. (2001). *ISO série 9000: Manual de Implementação: Versão 2000*. 6ª Ed. Rio De Janeiro: Qualitymark.

MARANHÃO, M. (1993). *ISO série 9000: Manual de Implementação*. Rio De Janeiro: Qualitymark.

MARQUES, J. C. (1997). Aprender a Aprender na Crise. Em: TAMAYO, Á.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (org.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

MARQUES, J.C. (1992). A construção da subjetividade e as mútuas influências na esfera do trabalho. Em: *Psico*. Porto Alegre: v. 24, n.2 p.119-132. jul./dez.

MINAYO, M.C. de S. (1998). *O desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 5ª ed., São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.

MONTEIRO, M. S. & GOMES, J. R. (1998). Reestruturação Produtiva e Saúde do Trabalhador: um estudo de caso. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v.14, nº 2.

MORENTE, M. G. (1976). *Fundamentos de filosofia: lições preliminares*. 5ª ed. São Paulo: Mestre Jou.

MORGAN, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

MORRIS C. (1978). *Signos e Valores*. Lisboa: Via Editora p. 35-39.

MOTTA, P.R. (1995). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record.

NADLER, D. & Associados (1994). *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

NBR ISO 9000:2000. *Sistema de gestão da qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. 21 p.

OLIVEIRA, S. (1997). A qualidade da qualidade: Uma perspectiva em saúde do trabalhador. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v.13, nº4, p.625-634.

OLIVEIRA M. A. L.(2001). ISO 9001:2000 rumo ao TQC. Em: *Banas Qualidade*. São Paulo: n,112, p. 78-85, set.

PALADINI, E. P. (1994). *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Ed. Atlas.

PEREIRA, C.; LIMA, M. E.; CAMINO, L. (2001). Sistemas de Valores e atitudes democráticas de estudantes universitários de João Pessoa. *Psicologia: Reflexão e crítica*. V.14(1), p.177-190.

REICH, B.(1977). *Valores, atitudes e mudança de comportamento*.Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

REIS, L.F.; MANÃS, A. V. (1995). *ISO 9000: Implementação e gerenciamento para a qualidade total*. São Paulo: Érica.

RICHARDSON, R. e outros (1985). *Pesquisa Social: métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

ROSA, M. I. (1994). *Trabalho, Subjetividade e Poder*. São Paulo: Edusp: Letra & Letras.

RUAS, R.; ANTUNES, J. A.; ROESE, M. (1993). Avanços e impasses do Modelo Japonês no Brasil: Observações acerca de casos empíricos. Em: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o “Modelo” Japonês: Automatização, Novas formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo: Edusp.

SANTOS, J. A. (1995). *Atendendo aos requisitos das normas ISO-série 9000: impactos sobre as práticas organizacionais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, Belo Horizonte.

SANDRI, A. (1994). *Sindicalismo em Tempos de Qualidade Total*. Belo Horizonte: Direitos da Edição do Autor.

SCHEIN, E.H (1989). *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey – Bass.

SCHEIN, E. H. (1990). Organizational Culture. Em: *American Psychologist*, 45, p. 109-119.

SCHMIDT, M. L. (2000). Qualidade Total e Certificação ISO 9000: História, Imagem e Poder. *Psicologia Ciência e Profissão*. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, Ano 20, nº 4.

SCHWARTZ, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.

SILVA, J. M. (1996). *O ambiente da qualidade na prática – 5S*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

SILVA, N. (2001). *As interfaces entre cultura e aprendizagem: Um estudo numa empresa do setor cerâmico*. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, R.C.(2000). Mudança Cultural na siderúrgica Riograndense: a construção de um novo mundo.Em: *CD da Enampad 2000*. Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

TAMAYO, A. (1988). Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v.38,p.91-104.

TAMAYO, Á. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia:Teoria e Pesquisa*. Brasília: v.10, nº2, p.269-285.

TAMAYO, Á. (1997). Valores Organizacionais. Em: TAMAYO, Á.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (org.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

TAMAYO, Á. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*. São Paulo, v.33, nº 3, p.56-63.

TAMAYO, Á. & SCHWARTZ, S.H. (1993). Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília: v.9, nº2, p.329-348.

TAMAYO, Á.; FARIA, J. B. DE; TAVARES, M. S. O. C.; CARVALHO, E. M.; BERTOLINNI, V. (1998). Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. *Psicologia: Reflexão e crítica*. Porto Alegre: V.11, nº2.

TAMAYO, A. e GONDIM, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*. São Paulo: V.31(2), p.62-72.

TAMAYO, Á.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*. Natal: V.5, nº2, p.289-315.

TAMAYO, A.; LIMA, A. MARQUES, J.; MARTINS, L. (2001). Prioridades axiológicas e uso de preservativo. *Psicologia: Reflexão e crítica*. V.14, nº 2.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S. DE, VILAR, L.S.(2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Abr 2001, V.17, nº1, p.27-35

TAYLOR, F. W. (1990). *Princípios de administração científica*. 8ª ed, São Paulo: Atlas.

TCHAIKOVSKY F. M. & ELIZUR, D. (2000). Diferenças de Gênero em Valores no trabalho e Motivação para realização. Jerusalém-Israel: VII conferência Bi-anual da

International society for the Study of work and Organization Values (ISSWOV). Em: www.qwc.com.br/qmaneger/relatorios/diferenas_de_gnero.pdf , consultado em 19/03/2003.

THIOLLENT, M. (1992). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.

TONELLI, M. J. E ALCADIPANI, R. (2000). Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. Em: *CD da Enampad 2000*. Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

VIEIRA, A. (1996). *A Qualidade de vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: Um estudo de caso na empresa WEG Motores em Jaraguá do Sul/SC*. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

VIEIRA, F. G. D. & GASPARETTO, O. (1999). Relações perigosas: nota de uma reflexão crítica sobre a implantação de programas de GQ à luz da “Microfísica do Poder” de Michel Foucault. *Caderno de Administração*. Maringá, v.7, nº 2, p.129-134.

WALTON, R (1973). Quality if working life: what is it? *Sloan Management Review*.v.15, nº1 p.11-21.

WOOD, S. J.(1993) Toyotismo e/ou Japonização. Em: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o “Modelo” Japonês: Automatização, Novas formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo: Edusp.

WOOD JR., T. e outros. (2000). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresa*. São Paulo: Atlas.

ZANELLI, J. C. (1992). Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. Em: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do 16º encontro anual da ANPAD*. Canela: v.8, p.66 a 80.

ZANELLI, J. C. (no prelo). *Interação Humana e Gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional*. Florianópolis: Artmed.